

Opinnäytetyö (AMK)  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosiaalipalvelutyö  
2015

Inari Parkkinen

## PALVELUMALLI ASIAKASTYÖN TUkena VAI TUKKEENA?

- Työntekijöiden kokemuksia Kelan palvelumallin käytöstä ja kehittämisestä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Inari Parkkinen

# PALVELUMALLI ASIAKASTYÖN TUKENA VAI TUKKEENA?

– Työntekijöiden kokemuksia Kelan palvelumallin käytöstä ja kehittämisestä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisää tietoja palveluneuvojien kokemuksista palvelumallista osana Kelan asiakaspalvelua. Tutkimuksessa selvitettiin palveluneuvojien kokemuksia palvelumallin käytöstä, miten palvelumalli tukee palveluneuvoja asiakastyössä, millaiset vaikuttamismahdollisuudet palvelumallin kehittämisessä koettiin ja miten palveluneuvojien mielestä palvelumallia tulisi kehittää. Tutkimuksessa selvitettiin myös lähiesimiesten ja suunnittelutason näkemyksiä palvelumallin käytöstä.

Tutkimuksen kohteena olivat Turun vakuutuspiirin palveluneuvojat, esimiehet ja palvelumallin suunnittelijat. Aineisto kerättiin käyttäen teemahaastattelua ja laadullista kyselyä. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksan palveluneuvojaa ja kysely lähetettiin kolmelle lähiesimiehelle ja kolmelle suunnittelijalle. Kyselyyn vastasi kaksi esimiestä ja yksi suunnittelija. Tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2015 tammi- ja helmikuussa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palvelumallia käytetään asiakaspalvelussa. Aloitus- ja lopetusvaihe toteutettiin lähes aina. Elämäntilanteen kartoittamista tehtiin asiakastilanteissa myös usein, mutta ei aina palvelumallin edellyttämällä tavalla. Palvelumallin katsottiin tukevan palveluneuvoja asiakastyössä mutta palvelumalli herätti myös päinvastaisia tunteita. Palvelumallin käyttöön toivottiin enemmän käytännönläheisyyttä ja soveltamismahdollisuuksia. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että osa palveluneuvojista koki vaikuttamismahdollsuuutensa heikoiksi palvelumallin kehittämisen suhteen. Yhteistyötä ja avointa keskustelua kaivattiin enemmän kaikkien osapuolten välille.

## ASIASANAT:

Kansaneläkelaitos, palveluneuvoja, palvelumalli, työntekijälähtöinen kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Social Services | Social Service Work

2015 | 48+3

Anssi Lähde

Inari Parkkinen

# SERVICE MODEL SUPPORTING OR BLOCKING CUSTOMER SERVICE?

– Employees experiences using and developing Kela's service model

The purpose of this study was to get more information of service advisors experiences about service model being part of Kela's customer service. In this study aim was to find out service advisors experiences how they use service model, how service model supports service advisors in customer work, what kind of possibilities they had to influence in developing service model and how service advisors thought that service model should be improved. Supervisors and designers views about service model's use were also researched.

The target group in this study were service advisors and supervisors in Turku insurance district of Kela and service model's designers. The research material was collected by using theme interviews and qualitative inquiry. Eight service advisors were interviewed for this study and the inquiry was sent to three supervisors and three designers. Two supervisors and one designer answered in this inquiry. All research material was collected during January and February in 2015.

The results indicate that service model is used in customer service. Starting and ending phases were put into practice almost every time. Sorting out customers life situations was also done often but not in the same way what service model demands. Service model supports service advisors in their work but service model causes also opposite feelings. More practical use and more opportunities to adapt service model in customer work were hoped for. The results also brought out that part of the customer advisors felt their opportunities to influence on developing customer model quite low. More co-operation and open-minded conversation were hoped for between all sides.

## KEYWORDS:

Employee-driven development, service advisor, service model, social insurance institution of Finland (Kela)

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KANSANELÄKELAITOS SOSIAALITURVAN JULKISENA TUOTTAJANA</b>	<b>7</b>
2.1 Kansaneläkelaitoksen esittely	7
2.2 Julkisten palveluiden ominaispiirteet	8
2.3 Julkisten palveluiden kehittäminen	9
<b>3 TYÖNTEKIJÄT MUKAAN PALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN</b>	<b>11</b>
3.1 Käyttäjälähtöinen kehittäminen	11
3.2 Työntekijälähtöinen kehittäminen	12
3.3 Johdon merkitys kehittämistoiminnalle	14
3.4 Asiakaspalvelun laadun kehittäminen Kelassa	14
3.5 Mystery shopping	16
3.6 Havainnointi	17
3.7 Asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen	18
3.8 Aikaisemmat tutkimukset	19
<b>4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT</b>	<b>21</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT</b>	<b>23</b>
5.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu ja laadullinen sähköpostikysely	23
5.2 Teemahaastattelun ja sähköpostikyselyn aineiston analyysi	26
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>28</b>
6.1 Palvelumallin toteutuminen asiakaspalvelussa	28
6.2 Palvelumalli palveluneuvojan tukena asiakastyössä	32
6.3 Palveluneuvojien vaikuttamismahdollisuudet ja kehittämisideat	34
6.4 Esimies- ja suunnittelutason kyselyn tulokset	36
6.5 Tulosten yhteenveto	38
<b>7 POHDINTA JA ARVIOINTI</b>	<b>40</b>
7.1 Tulosten arviointi ja toimenpide-ehdotukset	40
7.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Teemahaastattelun runko.
- Liite 2. Kysely esimies- ja suunnittelutasolle
- Liite 3. Teemahaastattelujen tunnistheet

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Kelan toimistopalveluiden palvelumalli	16
Kuvio 2. Palveluneuvojien kokemukset palvelumallin toteutumisesta	28
Kuvio 3. Palvelumalli tukena asiakastyössä	32

# 1 JOHDANTO

Kansaneläkelaitos on suuri vaikuttaja sosiaaliturvan tuottajana suomalaisessa yhteiskunnassa. Kelan asiakkaita ovat jossain elämänvaiheessa kaikki Suomessa asuvat. Kela julkisena organisaationa on kehittänyt jo pitkään asiakaspalveluaan ja palvelukanaviaan entistä asiakaslähtöisimmiksi. Kelan yhtenä visiona on tarjota julkista parasta palvelua asiakkailleen.

Kelan asiakaspalveluun on kehitetty palvelumalli, jonka tarkoituksena on tarjota kaikille Kelan asiakkaille tasa-arvoista ja laadukasta palvelua riippumatta siitä missä toimistossa asioidaan. Palvelumalli on palveluneuvojan työväline ja runko asiakastilanteen hoitamiseksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palveluneuvojien kokemuksia palvelumallin käytöstä asiakaspalvelutyössä. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten palveluneuvojat käyttävät palvelumallia asiakastyössä, miten palvelumalli tukee palveluneuvojan työtä ja millaiset mahdollisuudet palveluneuvojilla on vaikuttaa ja kehittää palvelumallia. Palveluneuvojien kokemusten kartoittamisen lisäksi selvitettiin myös esimies- ja suunnittelutason näkemyksiä palvelumallista ja sen käytöstä.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja laadullista kyselyä. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin keinoin. Tutkimuksen kohteena olivat Turun vakuutuspiirin palveluneuvojat, lähiesimiehet sekä palvelumallin suunnittelijat.

Tutkimusraportin toisessa pääluvussa käydään läpi Kansaneläkelaitosta sosiaaliturvan tuottajana sekä julkisten palveluiden ominaispiirteitä ja kehittämistarpeita. Kolmannessa pääluvussa käydään läpi kehittämistyötä työntekijä- ja käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Tässä pääluvussa esitellään myös Kelan asiakaspalvelun laadun kehittämisen keinoja. Neljännessä pääluvussa tarkennetaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita ja viidennessä kappaleessa käydään läpi valittuja tutkimusmenetelmiä ja aineiston analyysin vaiheita. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja viimeiseksi edetään pohdintakappaleeseen.

## 2 KANSANELÄKELAITOS SOSIAALITURVAN JULKISENA TUOTTAJANA

### 2.1 Kansaneläkelaitoksen esittely

Kansaneläkelaitos (myöhemmin Kela) hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien perusturvaa. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka toimintaa valvovat eduskunnan määrittelemät valtuutetut (Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731).

Kaikki Suomessa asuvat ovat jossain vaiheessa elämäänsä Kelan asiakkaita. Kelan etuuksiin kuuluvat lapsiperheiden tuet, opintotuki, asumistuki, vähimmäiseläkkeet, vammaistuet, sotilasavustus, sairausvakuutus, kuntoutus ja työttömien tuet. (Elämässä mukana – muutoksissa tukena – esite, 2013.)

Kelan tarjoamia toimeentuloturvaetuuksia voidaan kutsua sosiaaliavustuksiksi. Sosiaaliavustuksia myönnetään tietyin ehdoin joko tasamääräisinä tai tarveharkintaa käyttäen. Sosiaaliavustusten tarkoituksena on tuloerojen ja elinkustannusten tasaaminen yhteiskunnassa. (Kangas & Niemelä 2012, 14.)

Kelalla on käytössään kuusi palvelukanavaa, joista asiakkaat voivat valita itselleen parhaiten sopivan. Näitä kanavia ovat verkkopalvelu, puhelinpalvelu, toimistopalvelu, yhteispalvelu, postiasiointi ja suorakorvaus. (Kela 2014a.) Kelan palveluverkkoon kuului vuonna 2013 196 toimistoa ja yksi sivuvastaanotto. Lisäksi Kela tekee yhteistyötä muiden julkisten toimijoiden kanssa yhteispalvelupisteiden muodossa. Vuonna 2013 Kela yhteispalvelupisteitä oli 154. (Kelan toimintakertomus 2013.)

Sosiaaliturvasta huolehtimisen lisäksi Kelan tehtäviin kuuluu myös etuuksista ja palveluista tiedottaminen, sosiaaliturvan kehittämistä palvelevan tutkimustyön tekeminen, tilastojen, arvioiden ja ennusteiden tekeminen ja sosiaaliturvaa koskevien ehdotusten tekeminen lainsäädännön kehittämisestä. Kelan tehtävänä on

myös vastata Kansallisen Terveysarkiston (Kanta) palvelujen tuottamisesta. (Kela 2014b.)

Kelan toiminta-ajatuksena on Elämässä mukana – muutoksissa tukena, mikä tarkoittaa että Kela turvaa väestön toimeentuloa, tukee itsenäistä selviytymistä ja edistää terveyttä. Kelan toimintaan perustuvat arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kela 2014b.)

Kelan visiona on tarjota parasta julkista palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa. Kelan strategiassa 2015–2018 on valittu kolme painopistettä ohjaamaan toimintaa. Ensimmäisenä Kela pyrkii parantamaan asiakaskokemusta, vahvistamaan luottamista ja kehittämään tehokkuutta. Toinen painopiste on saada Kelasta yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka. Kolmanneksi Kela pyrkii yhteiskunnallisesti vaikuttavaan toimintaan, joka on sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä. (Kelan strategia 2015–2018.)

## 2.2 Julkisten palveluiden ominaispiirteet

Julkisrahoitteisiin palveluihin liittyy paljon piirteitä, joita tavallisessa yritystoiminnassa ei kohtaa. Palvelut perustuvat esimerkiksi poliittiseen päätöksentekoon, kuten lainsäädäntöön. Tämän vuoksi organisaatiot eivät voi valita markkinoitaan tai asiakkaitaan samalla tavalla kuin liiketoimintaympäristön periaatteella toimivat yritykset. (Stenvall & Virtanen 2012, 46.)

Julkisia palveluja on tarjottava henkilöille, jotka täyttävät tietyt ehdot. Tämän vuoksi palvelujen kysynnän ennakointi on haasteellista. Monien julkisten palveluiden on myös tarkoitus ratkaista ongelmia ja vähentää palvelujen kysyntää. Tämä erottaa julkisten ja yksityisten palveluiden logiikkaa, sillä yksityisten yrityksen toiminnan ydin on palvelukysynnän kasvattaminen. (Stenvall & Virtanen 2012, 46–47.)

Julkisissa palveluissa asiakkaina ovat kaikki kansalaiset. Koska palveluita rahoitetaan pääasiassa verovaroin, ovat resurssit väistämättä rajalliset. Kansalaisten



tarpeet ovat periaatteessa loputtomat mutta resurssien rajallisuuden takia palveluita ei voida laajentaa kaikkien tarpeiden mukaisesti. Tällä hetkellä eletään resurssien uudelleenkohdentamisen aikaa, mikä tarkoittaa että resurssien lisääminen jossakin vähentää resursseja muualta. (Stenvall & Virtanen 2012, 58.)

Julkisia palveluita käyttäviä asiakkaita voidaan kutsua kansalaisasiakkaiksi. Kansalaisille on tarjolla lukuisa määrä julkisia palveluja mutta asiakkuusnäkökulma on vasta viime vuosikymmeninä levinnyt julkisiin organisaatioihin. (Löytänä & Korteso 2011, 126.) Julkisessa hallinnossa palvelun käyttäjän rooli on muuttunut paljon siitä, mitä se oli 1900-luvun alussa (Virtanen & Stenvall 2014, 152.) Julkisen sektorin ja kansalaisten välillä on myös omat erityispiirteensä, jotka voidaan määritellä seuraavasti:

1. Julkinen sektori tähtää usein tehokkuuteen tuottojen sijaan.
2. Julkinen sektori ja asiakas eivät voi valita toisiaan, asiakassuhde on siis pakotettu.
3. Jokaiseen julkiseen organisaatioon on luotava oma asiakassuhde, koska organisaatioiden toiminta on erillään toisistaan.
4. Asiakaspalvelulla tai asiakkaaseen keskittyvällä toiminnalla on lyhyt historia, on toimittu viranomaisperiaatteella eikä asiakkaiden tyytyväisyyttä ole mitattu.

Kansalaisasiakkailla on myös omanlaisensa odotukset julkisista palveluista. Asiakkaat odottavat kuuntelemista ja ymmärtämistä, kokonaisvaltaisuutta, kunnioitettavaa ja tasavertaista kohtelua, vastinetta verorahoille, luotettavuutta sekä läpinäkyvyyttä. (Löytänä & Korteso 2011, 126–127.)

### 2.3 Julkisten palveluiden kehittäminen

Julkisessa hallinnossa on paineita laadun ja tuottavuuden kehittämiseen. Kriitiikin kohteena on ollut julkisten organisaatioiden herkkyyys mukautua käyttäjien ja yhteiskunnan muutostarpeille. Julkisissa organisaatioissa on ollut myös tyypillistä,

että palvelujen käyttäjien huomioiminen on jäänyt poliittishallinnollisten prosessien, normien ja ohjeiden jalkoihin. (Sorri-Teir 1993, 42.)

Stenvallin ja Virtasen teoksessa (2012, 32) todetaan, että nykyinen palveluntarjonta ja asiakkaiden odotukset eivät julkisella sektorilla enää kohtaa. Tämän vuoksi palvelujärjestelmältä vaaditaan uutta, syvempää ymmärrystä ja osaamista asiakkaiden moninaistuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

On huomattu, että kansalaiset ovat entistä vaativampia julkisia palveluita kohtaan ja jopa haluavat kokonaisvaltaista julkisten palveluiden uudelleenarviointia. Samaa aikaan palveluihin liittyy matalan odotuksen arvo. Tämä tarkoittaa sitä, että jos odotukset ja käsitykset julkisista palveluista ovat vähäisiä, saattaa vähäinenkin odotusten ylittäminen kohentaa käsitystä palveluiden toimivuudesta. (Stenvall & Virtanen 2012, 54.)

Kokonaisvaltaisen palvelukohtaamisen kehittämisessä palveluorganisaation on uudistettava palveluitaan asiakaslähtöisemmäksi. Palvelun käyttäjät ja asiakkaat on otettava mukaan uudistamiseen ja kehittämiseen. Palveluhenkilöstön rooli on erittäin keskeinen tässä prosessissa. Henkilöstö toimii organisaation ja asiakkaiden rajapinnassa. Henkilöstö toimii eräänlaisina organisaation tuntosarvina suhteessa palvelun käyttäjiin. (Virtanen & Stenvall 2014, 151–152.)

Toimivat julkiset palvelut tuottavat arvoa kansalaisille. Palveluiden tulisi siis olla hyödyllisiä asiakkaiden tai niitä toteuttavien julkisten organisaatioiden tavoitteiden kannalta. (Stenvall & Virtanen 2012, 52.) Julkisen palvelun toimintaa ja palveluja on pyritty kehittämään useilla eri tavoilla. Keinoja ovat olleet muun muassa palvelumuotoilu, yhdessä luomisen toimintamallit, käyttäjälähtöinen kehittäminen sekä yhteistyö kolmannen sektorin ja yritysten kanssa. Julkista sektoria on pyritty kehittämään myös tuottavuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden, johtamisen, henkilöstön ja tekniikan saralla (Virtanen & Stenvall 2014, 52.)

## 3 TYÖNTEKIJÄT MUKAAN PALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN

### 3.1 Käyttäjälähtöinen kehittäminen

Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä avainasemassa on palvelun käyttäjä. Käyttäjälähtöisyydessä keskitytään käyttäjän tarpeiden vastaamiseen, käyttäjänä voi olla esimerkiksi yksittäinen henkilö, jos palvelua käytetään omassa toiminnassa. (Mooij ym. 2005, 17.) Kelassa palveluneuvojat toimivat palvelumallin käyttäjinä. Palvelumallia käytetään jokaisessa asiakastilanteessa ja palveluneuvojien voidaan ajatella olevan palvelumallin käytön asiantuntijoita.

Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä on kyse käyttäjän kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä. Käyttäjiltä löytyy kokemusta ja tietoa tuotteen tai palvelun käytöstä. Sen syvempi käyttökokemus on, mitä useammin käyttäjä palvelua tai tuotetta käyttää. (Mooij ym. 2005, 24.)

Käyttäjälähtöiseen kehittämiseen on olemassa kaksi lähestymistapaa; perinteisen palveluajattelun prosessi sekä yhdessä luomisen prosessi. Perinteisessä palveluajattelun prosessissa palvelun käyttäjä on passiivisessa roolissa, häntä kuullaan kehittämisen aikana mutta käyttäjäkokemus on silti toissijainen ja organisaatiolähtöinen ajattelu ensisijainen. Yhdessä luomisen prosessissa palvelun käyttäjä on tasapuolisena toimijana aktiivisesti mukana kehittämisessä koko prosessin ajan ja käyttäjäkokemukset ovat lähtökohtana kehittämisessä. (Virtanen & Stenvall 2014, 161.)

Palvelun käyttäjien kokemuksellisella hyödyllä tarkoitetaan käyttäjän kokemusta ja tietoa palvelun hyödystä. Kokemuksellista hyötyä voidaan selvittää tutkimalla, millaisia tarpeita käyttäjällä on palveluun liittyen, millä tavalla ja missä palvelua käytetään ja millaisia mielikuvia käyttäjällä on palvelusta. Jos yritys pystyy parantamaan ja kehittämään käyttäjän kokemaa hyötyä, on sillä vaikutus käyttäjän tyytyväisyyteen ja parempaan palvelun käytettävyyteen. (Mooij ym. 2005, 19.)

Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä on myös tärkeää, että käyttäjä saa itselleen käytännön hyötyä, kuten parempia tuotteita tai palveluita. Henkilökohtainen hyöty sitouttaa ja motivoi käyttäjää näin entisestään kehittämistyöhön. (Mooij ym. 2005, 25.)

### 3.2 Työntekijälähtöinen kehittäminen

Työntekijöillä on merkittävä potentiaali, kun puhutaan organisaation ja palveluiden kehittämisestä. Työntekijät ovat asiakkaiden lisäksi usein myös kehittämistoiminnan käyttäjiä ja hyödynsaajia. Työntekijöillä on tietoa ja osaamista esimerkiksi palvelun käytöstä, ympäristöstä ja kehittämiseen liittyvistä tarpeista. (Stenvall & Virtanen, 2012, 191.)

Työntekijät tuovat suuren mahdollisuuden yrityksen kehittämiseen ja uudistamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on usein ajatuksia, näkemyksiä ja uusia ideoita siitä, miten toimintaa tulisi kehittää ja uudistaa. Työntekijät tietävät parhaiten, minkälaisia keinoja tarvitaan uudistumiseen ja mitkä uudistukset vaikuttavat organisaation menestymiseen. (Stenvall & Virtanen 2012, 191.) Mitä tulee laadun ja esimerkiksi palvelun parantamiseen, juuri henkilöstöllä on parhaat ideat. Tämä selittyy sillä, että tietoa on eniten siellä, missä uudistettava toiminta tapahtuu käytännössä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 59.)

Organisaation työntekijöillä on aina hiljaista kokemuksellista tietotaitoa, jota ei voi opetella kirjoista (Kupias ym. 2014, 57). Hiljaista tietoa työyhteisössä on esimerkiksi siitä, miten organisaation toimintaa voidaan kehittää. Hiljainen tieto on yksilöllistä ja kehittämistoiminnassa hiljainen tieto tulisi saada yhteisössä esiin. Hiljaisen tiedon läpi käyminen yhteisöllisesti synnyttää työyhteisössä uutta tietoa, antaa mahdollisuuden oppimiselle sekä uusia ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. (Kesti 2010, 67, 69.)

Keskeinen lähtökohta kehittämistyölle on, että kehittämistä ja uudistamista pyritään arkipäiväistämään. Tavoitteena tulisi olla, että työntekijät ymmärtäisivät kehittämisen ja uudistamisen hyödyt ja merkityksen omassa työssään.

Kuitenkin julkisissa organisaatioissa työntekijöiden mukaan ottaminen ja kiinnittäminen kehittämiseen on harvinaista. Vielä kehittäminen ei ole erityisen osallistavaa ja työntekijöitä sitouttavaa. Organisaatioilla olisi kuitenkin useita keinoja ja mahdollisuuksia vahvistaa työntekijöiden kehittämistä. (Stenvall & Virtanen 2012, 191–192.)

Näitä keinoja olisivat esimerkiksi toiminnan resursointi, niin että työntekijälähtöiset hankkeet on huomioitu. Organisaatiolla olisi myös mahdollisuus kerätä jatkuvasti ideoita ja palautetta meneillään olevista hankkeista mutta myös konkreettisiin ja käytäntöön liittyvistä asioista. Kehittämisen- ja uudistustoimintaa tulisi arvostaa ja palkita organisaatiossa - pyrkimyksenä olisi, että kehittämisen ja uudistamisen hyödyt koskisivat niin organisaatiota, että työntekijää. Organisaatiossa voitaisiin ottaa käyttöön menetelmiä, joiden tavoitteena on kiinnittää työntekijöitä kehittämistoimintaan. Kehittäminen olisi organisaatiossa avointa ja työntekijöiden osaamista ja valmiuksia kehitettäisiin jatkuvasti. (Stenvall & Virtanen 2012, 192.)

Hasu ym. (2013, 91–92) toteavat Työ ja Terveys Suomessa 2012 -teoksen artikkelissaan kehittämisen lisääntyvän tulevaisuudessa kaikissa henkilöstöryhmissä eikä kehittämistä enää tehtäisi pelkästään suunnittelu- ja johtotyössä. Henkilöstön näkemykset ja tiedot toimivista ratkaisuista voivat olla ratkaisevassa asemassa kehittämistyössä ja organisaation menestymisen kannalta.

Henkilöstön motivaation ylläpitäminen kehittämiseen ja innovointiin on keskeinen edellytys organisaation uudistumiselle. Työntekijät eivät välttämättä itse tiedosta kehittävänsä toimintaa tai palveluita arkipäiväisen työn ohella. Organisaation haasteina voikin olla sopivien tapojen luominen, joilla voidaan tunnistaa, kanavoida ja käsitellä työntekijöiden kehittämis ehdotuksia. (Hasu ym. 2013, 92.)

### 3.3 Johdon merkitys kehittämistoiminnalle

Organisaation johdon omalla sitoutumisella laatu- ja kehittämistyöhön on suuri merkitys henkilöstön sitoutumiseen. Johdon on luotava henkilöstölle mahdollisuudet kehittämistyöhön ja ymmärrettävä, että jokaisella työntekijällä on tärkeä osuus kehittämistyöhön. Työntekijöiden on annettava johtaa itseään asiakaspalvelun jatkuvassa kehittämistyössä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 47–48.)

Esimiehen roolina on antaa työntekijöille palautetta työstään, luottaa siihen, että työntekijät hoitavat työtehtävänsä, innostaa työntekijöitään ja luoda ympäristö, jossa työntekijöiden työtä arvostetaan ja heitä kunnioitetaan. Esimiehen on oltava vastaanottavainen ja tarjottava tarvittaessa apuaan ja tukeaan. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 47–48.)

Henkilöstön sitoutumisen aikaansaaminen johtamistyössä on yksi ratkaisevimpia ehtoja kehityksen toteutumiseen. Jos työntekijät kokevat kehittämistyöskentelyn esimerkiksi kontrollin lisääntymisenä, voi tämä johtaa helposti työntekijöiden kyyristymiseen. Jos taas työntekijät näkevät päällimmäisinä tavoitteina vaikutusmahdollisuuksiensa ja vastuun lisääntymisen, tämä voi johtaa työn arvostuksen lisääntymiseen ja työtyytyväisyyden parantumiseen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 57–58.) Henkilöstön voidaan ajatella olevan kehittämisen voimavara mutta myös toteutuksen varmistaja (Sorri-Teir 1993, 55).

### 3.4 Asiakaspalvelun laadun kehittäminen Kelassa

Kelassa on vuodesta 2009 kehitetty asiakaspalvelun laatua. Silloin Kelassa tehtiin ensimmäinen ulkopuolinen arviointi Kelan toteuttamasta asiakaspalvelusta. Palvelun tarkastelu tehtiin Mystery shopping – käynneillä Etelä-Suomen vakuutuspiirissä ja sen toimistoissa.

Tarkastelun jälkeen Kelassa annettava toimistopalvelu päätettiin mallintaa ja ensimmäinen versio asiakaspalvelua ohjaavasta palvelumallista kehitettiin. Palve-

lun tasolle luotiin kriteeristö (1-4), missä tason neljä täyttyessä palvelumalli toteutuu kokonaisuudessaan. Palvelumallin käytön tarkoituksena on luoda yhdenmukaista ja laadukasta palvelua kaikille asiakkaille.

Aluksi palvelumalli oli tarkoitettu toimistoasioinnin palvelun laadun kehittämiseen. Palvelumallin käyttöä laajennettiin myöhemmin puhelinpalveluun ja vuonna 2013 keväällä palvelumallista laadittiin yksi yhteinen palvelumalli, joka soveltuu kaikkiin asiakaskohtaamisiin palvelukanavasta riippumatta. Tätä mallia täydennetään palvelukanavakohtaisesti huomioiden palvelukanavien erityispiirteet.

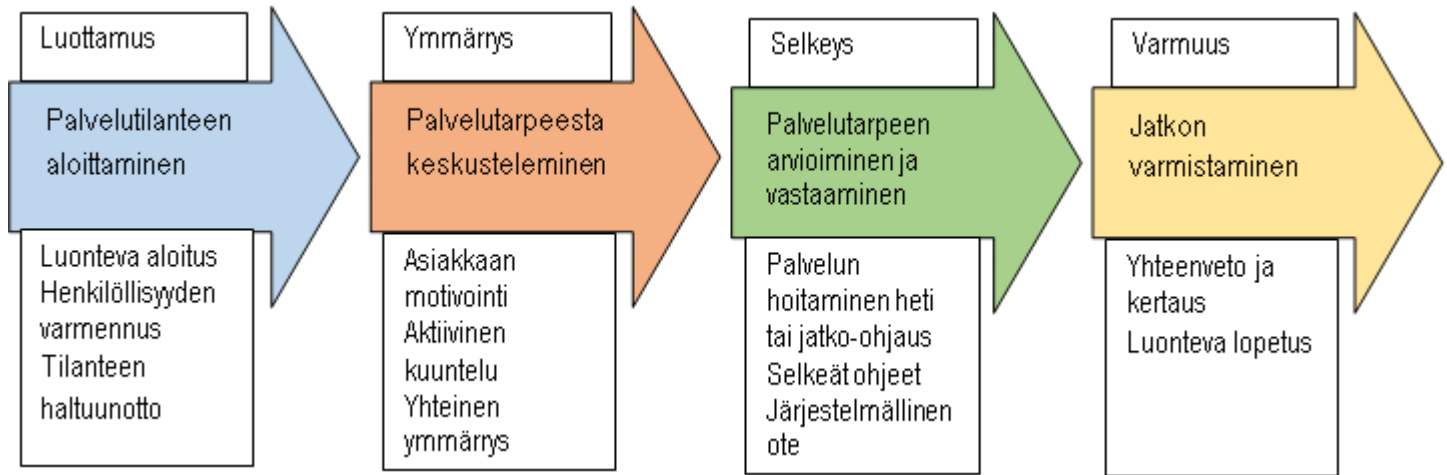
Toimistopalveluihin palvelumalli on luotu asiakaspalveluun palveluneuvojan työvälineeksi ja ohjenuoraksi asiakastilanteiden hoitamiseen. Palvelumallin tarkoituksena on tarjota jokaiselle asiakkaalle yhdenmukaista palvelua riippumatta siitä, missä toimistossa asioidaan.

Palvelumallissa on kuvattuna asiakastilanteen prosessi neljän eri vaiheen kautta. Palvelumallin eri vaiheet ovat palvelutilanteen aloittaminen, palvelutarpeesta keskusteleminen, palvelutarpeen arvioiminen ja siihen vastaaminen sekä jatkon varmistaminen.

Jokaisessa vaiheessa on tarkemmat ohjeet asiakastilanteen hoitamista varten mutta yleisesti kuvaten palvelumallin vaiheet toteutetaan seuraavasti:

1. Aloitusvaiheessa tärkeää on asiakkaan tunnistaminen, akuutin asian noteeraaminen ja luottamuksen synnyttäminen.
2. Palvelutarpeen keskustelemisessa kartoitetaan asiakkaan tilannetta tarkentavilla kysymyksillä ja kuunnellaan aktiivisesti asiakasta.
3. Palvelutarpeen arvioimisessa ja vastaamisessa palveluneuvoja arvioi asiakkaan tilannetta ja tarvittaessa ohjaa asiakkaan muuhun palvelukanavaan. Tavoitteena kuitenkin on, että asiakkaalle saadaan annettua vastaus ja asia hoidettua kerralla.

4. Jatkon varmistamisessa asiakkaan kanssa käydään yhdessä läpi sovitut asiat ja varmistetaan jatkosuunnitelmat. (Kelan palvelumalli 2014.)



Kuvio 1. Kelan toimistopalveluiden palvelumalli

Toimistopalveluissa palvelumalli auttaa työntekijää kartoittamaan asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisesti ja tarjoamaan asiakkaalle kaikki hänelle kuuluvat etuudet.

### 3.5 Mystery shopping

Kela käyttää vuosittain asiakaspalvelun laadun arvioinnissa Mystery shopping –menetelmää. Kelassa Mystery shoppaajat ovat usein korkeakouluopiskelijoita, jotka perehdytetään Kelan palvelumalliin ja asiakaspalveluun. Mystery shopping –menetelmän avulla selvitetään, miten palvelumalli toteutuu asiakaspalvelutilanteissa. Tulosten avulla asiakaspalvelun toimivuutta ja palveluneuvojien osaamista kehitetään. (Kelan Intranet 2014a.)

Mystery shoppingilla eli haamuasiointilla voidaan selvittää asiakaspalvelun toimivuutta ja laatua. Menetelmä perustuu siihen, että koulutetut haamuasiakkaat valmennetaan tekemään havaintoja asiakaspalvelun toimivuudesta. Havainnointien kohteita voidaan määritellä riippuen yrityksestä tai palvelun ominaispiirteistä. (Laamanen 2005, 174.)



Haamuasioinnilla saadaan tietoa asiakaspalvelun laadusta ja saatujen tulosten perusteella yrityksessä voidaan tulosten perusteella keskittyä asiakaspalvelun laadun parantamiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Tevere 2015.) Mystery shoppingia voidaan käyttää myös muutostilanteessa, jolloin menetelmän avulla arvioidaan miten esimerkiksi yrityksen uusittu palvelulupaus toteutuu (Taloustutkimus Oy 2015).

Mystery shopping – menetelmällä voidaan varmistaa palvelun tasainen laatu asiakastilanteissa. Palvelun laadun varmistamisessa palvelulle voidaan asettaa minimivaatimukset, joiden tulee täytyä. (Taloustutkimus Oy 2015.) Menetelmän käyttäminen voi mahdollistaa erittäin tarkan palautteen mutta on kuitenkin hyvä muistaa, että kyseessä on haamuasiakkaan yksilöllinen tulkinta asiakastilanteesta (Laamanen 2005, 174).

Kelassa Mystery shopping – tutkimus on tällä hetkellä tauolla. Vuoden 2015 aikana toimistopalveluiden haamuasiointeja kehitetään saatujen palautteiden perusteella.

### 3.6 Havainnointi

Kelassa palvelun laadun kehittämisessä käytetään työvälineenä myös esimiehen havainnointia. Havainnointitilanteessa lähiesimies havainnoi asiakaspalvelutilannetta ja seuraa, miten palvelumalli toteutuu asiakaspalvelussa. Havainnoinnissa esimies seuraa palvelumallin neljää eri vaihetta ja arvioi niiden toteutumista. (Kelan Intranet 2014b.)

Todellisen asiakastilanteen havainnointi antaa mahdollisuuden saada tietoa työntekijän vahvuuksista, kehittämisen kohteista ja tämänhetkisestä osaamisesta. Havainnointi voi kuitenkin aiheuttaa työntekijälle tunteen, että hänen työskentelynsä ei luoteta. Havainnoinnin tulisi olla organisaation luonteva toimintatapa, johon on sovittu selkeät ja reilut pelisäännöt. Havainnoinnin kautta myös asiakkaalle välitetään tietoa, että työntekijän työskentelystä ollaan kiinnostuneita. (Kupias ym. 2014, 66.)

Esimies käy havainnoinnin jälkeen palautekeskustelun palveluneuvojan kanssa, jossa käydään läpi asiakastilanteiden kulku. Havainnoinnin tarkoituksena on palveluneuvojien vahvuuksien esiin tuominen ja mahdollisten kehittämiskohteiden läpi käyminen. (Kelan Intranet 2014b.)

Esimiehen rooliin sopii Laamasen (2005, 174–175) mukaan sellainen lähestymistapa, jossa tarkkaillaan asiakaspalvelutilanteiden toimivuutta. Esimiehellä on monia eri keinoja tarkkailla asiakaspalvelutilannetta erilaisten tietoteknisten välineiden avulla. Huomioon on kuitenkin otettava asiakkaan yksityisyyden suoja. (Laamanen 2005, 174–175.) Kelassa havainnointitilanteista kerrotaan asiakkaalle ennen palvelutilanteen alkua.

### 3.7 Asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Kelassa kerätään vuosittain myös asiakaspalautetta Kelassa asioivilta asiakailta. Vuonna 2013 tehdyssä kyselyssä (vastaajia 11 000) 97 % asiakkaista koki palvelun ystävälliseksi ja 94 % koki saaneensa riittävästi tietoa asioinnin yhteydessä. Kelassa asioinnin odotusaikaan tyytyväisiä oli 79 %. Yleisesti saadusta palvelusta annettiin yleisarvosana 9,2. (Kelan toimintakertomus 2013.)

Kesällä 2013 tehtiin myös puhelinhaastattelututkimus, johon vastasi 1000 henkilöä. Silloin Kela sai toiminnastaan arvosanan 7,7. Parhaimman arvosanan sai Kelan verkko- ja toimistopalvelut, joiden arvosana oli 8,1. Yhteispalvelusta annettiin arvosana 7,9 ja puhelinpalvelusta 7,7. (Kelan toimintakertomus 2013.)

Asiakastyytyväisyysmittauksilla yritys saa tietoa siitä, miten se voi kehittää palveluidensa toimivuutta ja arvoa. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen voi antaa tietoa siitä, mitkä asiat asiakkaan mielestä luovat arvoa yrityksen toiminnassa, palveluiden saatavuudessa ja piirteissä. Asiakastietoa voidaan hankkia eri keinoilla. Kysely ja puhelinhaastattelu sopivat esimerkiksi niihin tilanteisiin, kun asiakkaita on paljon ja kerätään tietoa asiakkaiden mieltymyksistä. (Laamanen 2005, 375–377.)

Kelassa asioivilla asiakkailla on mahdollisuus antaa myös asiakaspalautetta Kelan palveluista ja toiminnasta. Asiakas voi esimerkiksi antaa palautteen palautelomakkeen kautta toimistossa asioidessaan tai lähettämällä palautteen Kelan internetsivujen kautta. (Kela 2015c.)

### 3.8 Aikaisemmat tutkimukset

Palvelumallin käyttöä työntekijöiden kokemana on tutkittu Silvennoisen ja Aholaisen kehittämistutkimuksessa, jossa kartoitettiin palvelumallin käyttöä ja luotiin työntekijöille mahdollisuus kehittää palvelumallia (Aholainen & Silvennoinen 2014,11). Kehittämistutkimus toteutettiin kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkijat kartoittivat palvelumallin käyttöä havainnoimalla ja haastatteleamalla palveluneuvoja ja asiakkaita. Toisessa vaiheessa palveluneuvojat osallistuivat työpajaan, jossa he saivat kehittää palvelumallia työntekijälähtöisesti. Viimeisessä luotainvaiheessa testattiin uutta palvelumallia ja sen sopivuutta asiakaspalveluun. (Aholainen & Silvennoinen 2014, 34.)

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi palveluneuvojen kehittämä uusi palvelumalli, joka antoi vapautta palvelutilanteen etenemiselle ja asiakkaan tilanteen huomioon ottamiselle. (Aholainen & Silvennoinen 2014, 49).

Chris-Marie Hyden-Sorsa tutki 2011 tekemässään opinnäytetyössään Kelan asiakaspalveluprosessin laatua Kymenlaakson vakuutuspiirissä. Hyden-Sorsa selvitti tutkimuksessaan, miten palveluneuvoja kartoitti asiakkaan elämäntilanteen ja millaista lisäarvoa palveluneuvoja pyrki asiakkaalle tuottamaan. Palveluneuvojat saivat tutkimuksessa myös itse arvioida palvelutilanteen onnistumista. (Hyden-Sorsa 2011, 8.) Hyden-Sorsa käytti tutkimusmenetelminä tarkkailevaa havainnointia ja teemahaastattelua (Hyden-Sorsa 2011, 32–33).

Havainnointien tulosten mukaan suurimpana haasteena oli asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen eli elämäntilanteen kartoittaminen. Haastattelujen tuloksissa kävi myös ilmi, että elämäntilanteen kartoittaminen on haastavin osa-alue palvelutilanteessa. (Hyden-Sorsa 2011, 54–55.)

Mika Mikkolan (2014, 8) *Feel it! Palveluneuvojan työn kehittäminen* -opinnäytetyössä Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä tutkittiin palveluneuvojien työn sisältöä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toteutettavissa olevia ideoita palveluneuvojien työn kehittämiseen.

Mikkolan tutkimusotteena oli tapaustutkimus ja tutkimuksessa käytettiin monia eri tiedonkeruumenetelmiä, kuten epävirallisia keskusteluja, haastatteluja ja kyseilyitä. Myös aineiston analyysissä käytettiin eri menetelmiä. (Mikkola 2014, 13).

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kelan palveluneuvojien kokemuksia palvelumallin käytöstä asiakastyössä. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten palveluneuvojat käyttävät palvelumallia omassa työssään. Lisäksi selvitettiin, miten palvelumalli tukee palveluneuvoja asiakaspalvelutilanteissa, ja millaisia mahdollisia kehittämistarpeita palvelumallin suhteen on.

Tehdyn tutkimuksen tutkimusotteena on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja laadullista sähköpostikyselyä. Tutkimuksen kohteena olivat Kelan Turun vakuutuspiirin palveluneuvojat, esimiestaso sekä palvelumallin suunnittelijat.

Palvelumallista on järjestetty koulutusta ja perehdytystä, mutta palveluneuvojien kokemusten sekä Mystery shopping – käynneistä saatujen tulosten mukaan palvelumallia ei silti käytetä niin kuin pitäisi. Tässä tutkimuksessa lähdettiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat palvelumallin tämänhetkiseen käyttöön. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää tietoa palvelumallin käyttäjiltä siitä, miten palvelumallia voitaisiin kehittää eteenpäin.

Tutkimuksessa kartoitettiin myös Turun vakuutuspiirin esimiestason sekä palvelumallin suunnittelijoiden näkemyksiä palvelumallista ja sen käytöstä asiakastyössä. Tutkimuksessa tuotiin yhteen eri näkökulmat ja selvitettiin, miten palvelumallin käyttö nähdään eri työntekijäryhmien kesken. Tavoitteena oli, että opin- näytetyöstä saatuja tietoja voidaan hyödyntää palvelumallin kehittämisessä ja työyhteisön yhteisen ymmärryksen lisäämisessä. Palvelumallia käytetään myös Kelan yhteyskeskuksessa, mutta tämä tutkimus rajattiin koskemaan Kelan toimistopalveluita ja siellä työskenteleviä palveluneuvoja ja esimiehiä.

Tutkimustehtävinä oli selvittää:

1. Miten palveluneuvojat käyttävät palvelumallia asiakastyössä?
2. Miten palveluneuvojat kokevat palvelumallin tukevan omaa asiakastyötä?

3. Miten palveluneuvojat kokevat omat vaikuttamismahdollisuutensa kehittämiseen ja millaisia kehittämissuhteita palveluneuvojilla on palvelumallin suhteen?
4. Millaisia näkemyksiä esimiehillä ja palvelumallin suunnittelijoilla on palvelumallin käytöstä asiakastyössä?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu ja laadullinen sähköpostikysely

Haastattelu on eri muodoissaan käytetyimpiä menetelmiä ja yksi tiedonhankinnan perusmuodoista. Haastattelua voidaan käyttää monenlaisiin tarkoituksiin ja sen avulla saadaan syvällistä tietoa. Haastattelu on lähellä arkista käytäntöä. Kun haluamme tietää ihmisten arvoista, mielipiteistä ja käsityksistä, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu onkin keskustelu, jolla on tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.) Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus keskustella haastateltavan kanssa, toistaa kysymyksiä, oikaista ja selventää asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valittiin menetelmäksi siksi, että haastattelun avulla oli tarkoituksenmukaisempaa selvittää haastateltavien kokemuksia palvelumallista. Palveluneuvojat ovat niitä, jotka palvelumallia käyttävät ja joilla voi olla sellaista tietoa, mitä esimerkiksi kyselylomaketta käyttämällä ei saisi selville.

Tutkija voi valita monia tapoja toteuttaa haastattelut käytännössä. Yksilöhaastattelu on tavallisin tapa tehdä haastattelut ja aloittelevalla tutkijalla yksilöhaastattelu tuntuu helpommin toteutettavalta kuin esimerkiksi ryhmähaastattelu. Haastattelun aikana ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tilanteessa voidaan suunnata tiedonhankintaa. On myös mahdollista saada esiin vastausten taustalla vaikuttavia motiiveja. Haastattelun avulla saadaan syventäviä vastauksia ja voidaan tutkia arkoja ja vaikeitakin aiheita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11, 61.)

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa palveluneuvojaa Turun vakuutuspiiristä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet palveluneuvojat työskentelivät asiakaspalvelussa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Jokaisella palveluneuvojalla on omat kokemuksensa palvelumallista ja yksilöhaastattelujen avulla jokaisen palveluneuvojan ääni saatiin kuuluviin. Tutkimusmenetelmää valittaessa

yksilöhaastatteluihin päädyttiin myös sen takia, että omista kokemuksista ja mielipiteistä on ehkä helpompi keskustella kahden kesken kuin ryhmähaastattelun muodossa.

Palveluneuvojen haastatteluiden teemarunko (liite 1) muodostettiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäisessä teemassa kartoitettiin palvelumallin käyttöä asiakastyössä, toisessa teemassa selvitettiin palvelumallia palveluneuvojan työn tukena ja kolmannessa teemassa käsiteltiin palveluneuvojen vaikuttamismahdollisuuksia ja kehittämis ehdotuksia.

Teemahaastattelussa olennaista on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee ennalta määrättyjen teemojen mukaan. Teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat mutta kysymyksiä ei ole asetettu tarkkaan muotoon eikä järjestykseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.) Haastattelijan tehtävänä on huolehtia haastattelutilanteesta, että kaikki teemat käydään läpi haastateltavan kanssa (Eskola & Vastamäki 2007, 27).

Haastattelulla on myös haittapuolensa. Monet edellä mainitut hyvät puolet sisältävät myös ongelmia. Haastattelijalta vaaditaan kokemusta ja taitoa, jotta haastattelutilannetta voidaan säädellä joustavasti. Haastattelu vie aikaa; haastateltavien etsiminen, haastattelujen sopiminen, haastattelutilanteet ja aineistoin litterointi vaativat myös oman aikansa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastattelut sovittiin ja toteutettiin tammikuussa 2015 palveluneuvojen työpaikalla. Haastattelun toteuttaminen myös muualla kuin työpaikalla olisi ollut mahdollista, jos palveluneuvoja olisi sitä toivonut. Haastattelut kestivät arviolta 20–35 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelut tehtiin aamuisin yleensä ennen toimiston aukeamista, jotta haastattelut eivät olisi vaikuttaneet asiakaspalvelutyön sujuvuuteen.

Tutkimuksen yhtenä tehtävänä oli kartoittaa myös Turun vakuutuspiirin esimiesten ja palvelumallin suunnittelijoiden näkemyksiä palvelumallin käytöstä. Aineisto kerättiin laadullisella kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse kolmelle esimiehelle ja kolmelle palvelumallin suunnittelijalle. Kyselylomake on perinte-



nen aineistonkeruumenetelmä ja sen muoto voi vaihdella tutkimuksen tarkoituksen ja vastaajien mukaan (Valli 2007, 102). Kyselyn etuna on sen tehokkuus ja ajan säästäminen (Hirsjärvi ym. 2010, 195).

Kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska esimiehet ja palvelumallin suunnittelijat työskentelevät eri paikkakunnilla Suomessa. Sähköisessä muodossa lähetetty kyselylomake ei ole sidoksissa maantieteellisesti ja se antoi vastaajille mahdollisuuden vastata kyselyyn heille sopivana ajankohtana (Valli 2007, 106).

Kyselyn yhtenä riskinä on alhainen vastausprosentti (Kananen 2010, 95). Kysely lähetettiin yhteensä kuudelle henkilölle ja kyselyyn vastasi kolme henkilöä; kaksi esimiestä ja yksi suunnittelija. Kyselylomake lähetettiin tammikuussa 2015 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi yksi esimies ja muistutuskirjeen lähettämisen jälkeen saatiin kaksi muuta vastausta.

Kyselyyn laadittiin avoimia kysymyksiä palvelumalliin ja sen käyttöön liittyen. Avoimet kysymykset mahdollistivat vastaajien oman näkemyksen kirjaamisen. Avointen kysymysten hyvinä puolina on vastaajien hyvien ideoiden ja mielipiteiden esille saaminen. Toisaalta avoimiin kysymyksiin vastaaminen voi olla suurpiirteistä tai aiheen vierestä. (Valli 2007, 124.)

Kyselyn avulla esimiehet ja suunnittelijat saivat tuoda esille omia näkemyksiään palvelumallin käytöstä asiakastyössä ja palvelumallin tarkoituksesta. Hirsjärven ym. (2010, 197) mukaan kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa muun muassa käsityksistä, mielipiteistä ja tiedoista.

Esimiehille ja suunnittelijoille lähetetyssä sähköpostikyselyssä oli mukana saatekirje (liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta. Kyselylomakkeessa oli yhdeksän avointa kysymystä, joiden avulla kartoitettiin vastaajien taustoja sekä heidän näkemyksiään palvelumallista ja sen käytöstä asiakastyössä. Kysymysten toimivuus ja hyvyys määritellään Kanasen (2010, 94) mukaan kolmen tekijän mukaan. Vastaajan on ymmärrettävä kysymykset oikein, vastaajalla on tarvittava tieto vastaamiseen ja viimeiseksi vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon.

## 5.2 Teemahaastattelun ja sähköpostikyselyn aineiston analyysi

Palveluneuvojen haastattelut sekä esimiesten ja suunnittelijoiden vastaukset analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysissä pyritään saamaan tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajarvi & Tuomi 2009, 91.) Laadullisen aineiston analyysillä pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 1998, 138).

Haastatteluaineistosta analyysin saamiseen on ainakin kolme keinoa. Ensimmäisessä aineiston purkamisen jälkeen voidaan suoraan tutkijan intuitioon luottaen siirtyä analyysiin. Toisessa tavassa aineiston purkamisen jälkeen aineisto koodataan ja sen jälkeen edetään analyysiin. Kolmannessa tavassa aineiston purkaminen ja koodaaminen yhdistetään, minkä jälkeen siirrytään analyysiin. (Eskola & Suoranta 1998, 151.)

Palveluneuvojen haastattelujen aineiston analyysin käsittely aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen aineistoa jäsennettiin koodaamalla tekstiä ja koottiin haastateltavien vastauksia haastattelurungon teemojen mukaan. Tämän jälkeen aineistoa käsiteltiin teemoittain. Aineistossa esiintyneitä vastauksia luokiteltiin yleisemmiksi käsitteiksi, joiden avulla kirjoitettiin tutkimuksen tulokset.

Teemahaastattelun käyttämisen hyötynä on se, että päätetyt teemat muodostavat jo eräänlaisen aineiston jäsennyksen. Aineiston lukeminen on aina helpompaa, kun pystyy keskittymään johonkin tiettyyn teemaan. Aineiston koodauksessa voidaan lähteä aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Toisena tapana on hyödyntää jotain teoreettista näkökulmaa, jonka mukaan aineistoa koodataan. (Eskola & Suoranta 1998, 153.)

Sähköpostikyselystä saadut vastaukset analysoitiin myös laadullisin keinoin. Kyselystä saadut vastaukset olivat valmiissa tekstimuodossa, joten litterointia ei tarvinnut tehdä. Vastauksista poimittiin ja jäsenneltiin esimiesten ja palvelumallin suunnittelijoiden näkemykset seuraavien teemojen mukaan:

1. Näkemykset palvelumallin käytöstä asiakastyössä
2. Palvelumallin käyttöön vaikuttavat tekijät
3. Palveluneuvojen mahdollisuudet kehittämiseen

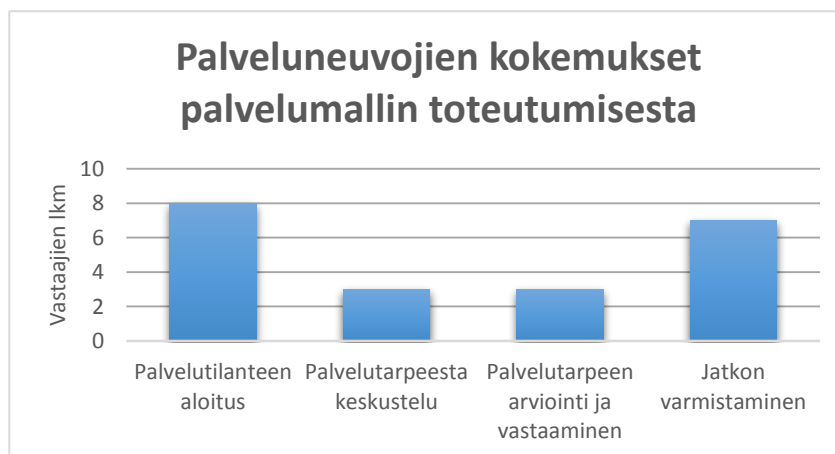
Eskola ja Suoranta muistuttavat teoksessaan, että tulkinta on vahvasti läsnä tutkijan työssä. Tutkija tulkitsee ja valitsee tekstikohdat, joita käyttää analyysissa. (Eskola & Suoranta 1998, 153.) Omien subjektiivisten käsitysten tiedostaminen analyysi- ja tulkintavaiheessa on tärkeää, jotta omat ennakkokäsitykset eivät muuta aineistoa (Metsämuuronen, 2008, 47).

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä käydään läpi palveluneuvojien haastattelujen tulokset. Tuloksissa tuodaan esille, miten palveluneuvojat kokevat palvelumallin toteutumisen asiakaspalvelussa. Toisena käydään läpi palveluneuvojien kokemuksia palvelumallista asiakastyön tukena. Kolmantena tuodaan esille palveluneuvojien kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksista ja näkemyksiä palvelumallin kehittämisestä. Tämän jälkeen käydään läpi esimies- ja suunnittelutason näkemykset palvelumallin toteutumisesta asiakastyössä sekä kehittämisestä. Tulosten yhteenveto – kappaleessa tutkimuksen tärkeimmät tulokset on vedetty yhteen.

### 6.1 Palvelumallin toteutuminen asiakaspalvelussa

Palvelumallin käytön kokemukset olivat jokaisella palveluneuvojalla yksilöllisiä. Seuraavassa kuviossa on esitetty palveluneuvojien kokemukset palvelumallin toteutumisesta asiakastyössä (Kuvio 2.) Kuviossa on eritelty jokainen palvelumallin vaihe ja esitetty kuinka moni palveluneuvoja koki toteuttavansa asiakaspalvelutyötä palvelumallin mukaisesti.



Kuvio 2. Palveluneuvojien kokemukset palvelumallin toteutumisesta

Kaikilla palveluneuvojilla palvelutilanteen aloittamiseen kuului asiakkaan tervehtiminen ja pääsääntöisesti henkilöllisyyden varmentaminen. Kuusi palveluneuvojaa kahdeksasta kertoi aloittavansa asiakastilanteen kysymällä asiakkaalta esimerkiksi, miten voin auttaa.

Yhteystietojen tarkistaminen toteutui palvelutilanteen aloituksessa suurimmalla osalla palveluneuvojista. Kahden palveluneuvojan vastauksista kävi ilmi, että välillä yhteystietoja ei tarkisteta välttämättä suoraan asiakkaalta vaan esimerkiksi täytetystä hakemuksesta, jonka asiakas jättää palveluneuvolle. Yksi palveluneuvojista kertoi, että yhteystietojen tarkistaminen sujuu luontevammin palvelutilanteen lopetuksessa asiakkaan kanssa tehtävän yhteenvedon yhteydessä.

Viisi palveluneuvojaa kahdeksasta toi esille, että palvelutilanteen aloituksessa asiakkaan akuutti asia noteerataan ja siihen pyritään vastaamaan ensin. Haastateltavat kokivat luontevammaksi siirtyä palvelutilanteen aloituksesta kartoitusvaiheeseen asiakkaan akuutin asian kautta.

No suoraan sanottuna ni kyl mä sen akuutin asian ensin hoidan, koska asiakkaalla on aina se ensimmäisenä pinnalla hän haluaa siihen saada sen vastauksen. (PN2)

Asiakkaan akuutin asian noteeraaminen ja siihen vastaamisen ensisijaisesti koettiin olevan asiakkaan toimistoon tulon syy. Kun asiakas on saanut vastauksen akuuttiin asiaansa, oli helpompi lähteä selvittämään asiakkaan kanssa muuta elämäntilannetta.

Palvelutarpeen keskustelu- sekä palvelutarpeen arviointi ja vastaamisvaiheessa palveluneuvojat kokivat pääasiassa, ettei vaiheita toteuteta aina palvelumallin mukaisesti. Palvelutarpeen arvioimista ja siihen vastaamista käydään välillä esimerkiksi samaan aikaan palvelutarpeesta keskustelemisen kanssa.

Kaikkien palveluneuvojien vastauksista nousi kuitenkin esille, että palvelutarpeesta keskustelua ja elämäntilanteen kartoittamista tehdään pääsääntöisesti aina jollain tasolla asiakastilanteiden aikana. Palveluneuvojat pyrkivät työssään kartoittamaan asiakkaan elämäntilannetta ja vastaamaan palvelutarpeeseen asiakkaan elämäntilanne huomioon ottaen. Palvelumallin keskiosan vaiheiden käyttöön vaikuttivat kuitenkin monet eri syyt, joita käydään läpi seuraavaksi.

Seitsemän palveluneuvojaa kahdeksasta kokivat terveydentilan kartoittamisen hankalina asiakastilanteiden aikana. Terveystilan liittäminen luontevasti mukaan muuhun asiakkaan elämäntilanteen kartoitukseen koettiin haastavaksi, jos aikaisempaa sairaushistoriaa ei ollut tai jos asiakkaan akuutti asia ei liittynyt terveyteen.

Kaikkien palveluneuvojien vastauksista tuli esille, että palvelutilanteeseen ja asiakkaan elämäntilanteen kartoittamiseen vaikutti aina se, miten asiakastilanne etenee ja millaiseksi palvelutilanteen vuorovaikutus kehittyy. Vastauksissa korostui jokaisen asiakastilanteen erilaisuus ja palvelutilanteen eteneminen asiakas huomioon ottaen. Asiakastilanteen lukeminen ja sen mukaan toimiminen tuli esille kuuden palveluneuvojan vastauksissa.

Kartoittamistilanteeseen vaikutti esimerkiksi asiakkaan halukkuus keskustella omista asioistaan. Vaikka palveluneuvoja ohjaisi tilannetta ja kyselisi asiakkaalta hänen tilanteestaan, kartoittamisen tekeminen oli vaikeaa jos asiakas ei halunnut kertoa asioistaan. Kolme palveluneuvojaa mainitsi myös vihasen asiakkaan kohtaamisessa soveltavansa palvelumallia tarpeen vaatiessa. Yksi haasteltava mainitsi, että tällaisessa asiakastilanteessa pyritään hoitamaan vain asiakkaan akuutti asia.

Toki jos on joku oikee räyhääjä, en mä nyt sit rupee enää kiusaamaan enempää että mitä on tarvis. (PN3)

Kaikki palveluneuvojat toivat esille myös asiakkaan asian vaikuttavan jollain tavalla asiakastilanteen kartoittamiseen ja palvelutarpeeseen vastaamiseen. Kolme palveluneuvojaa kokivat haastavaksi tilanteen, jossa asiakkaalla on monia etuusasioita vireillä ja paljon kysyttävää palveluneuvojalta. Asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen ja tieto esimerkiksi etuuksien vaikutuksista toisiinsa asettivat toisinaan haasteita kokonaistilanteen kartoittamiselle. Vankan etuusosaamisen koettiin helpottavan palvelumallin käyttöä asiakastilanteissa. Palveluneuvojien osaamisen nähtiin tulevan esille asiakkaiden kokonaistilanteen ymmärtämisellä sekä Kelan etuuksien laajalla tuntemisella.

Mut sillai oon just yrittänyt et jos on joku erotilanne vaikka, et sit katotaan kaikki yksinhuoltajakorotukset ja asumistuen tarkistukset ja jos saa kotihoidon tukea ni hoitolisät ja tällaset et yritän kyllä siinä sitten ottaa huomioon kaikki. (PN3)

Palveluneuvojat pyrkivät antamaan asiakkaalle toimintaohjeet jatkoa varten. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille myös muiden palvelukanavien tarjoaminen. Asiakasta ohjataan ja opastetaan jatkossa esimerkiksi hoitamaan asiansa Kelan verkkopalveluiden kautta.

Ja hyvin usein sillon ku pystyy keskustelemaan ja opastamaan sitä verkkopalveluu, kertomaan siit vähän tarkemmin ni sillon sä saat siit semmosen asioinnin että se asiakas ei välttämättä tuu sen saman asian kaa uudestaan toimistoon vaan sit käyttää jotain muuta kanavaa. (PN4)

Kuusi palveluneuvojaa kahdeksasta kertoi, että asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamista ei koeta joka kerta tarpeelliseksi, kun sama asiakas asioi usein toimistolla. Asiakas tunnetaan ja tiedetään hänen tilanteensa. Tällaisissa tilanteissa asiakas toimittaa esimerkiksi kuukausittain pelkästään työttömyysajan ilmoituksen.

Kolme palveluneuvojaa kertoi asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamiseen vaikuttavan, jos kyseessä on asiakas, joka asioi tietyn syyn takia kertaluontoisesti. Esimerkiksi pelkästään suorakorvauksen hakemisessa asiakkaan tilannetta ei välttämättä kartoiteta, jos asiakastilanteessa ei tule muuten ilmi kartoituksen tarvetta.

Yksi palveluneuvojista toi esiin myös sen, että jos on kyse asiakkaan yleisestä neuvonnasta, elämäntilanteen kartoitusta ei aina tehdä. Tällainen tilanne on esimerkiksi sellainen, jos asiakas haluaa yleisesti tietoa esimerkiksi eläkkeelle jäämisestä mutta tilanne ei ole asiakkaalle vielä ajankohtainen muutamaan vuoteen.

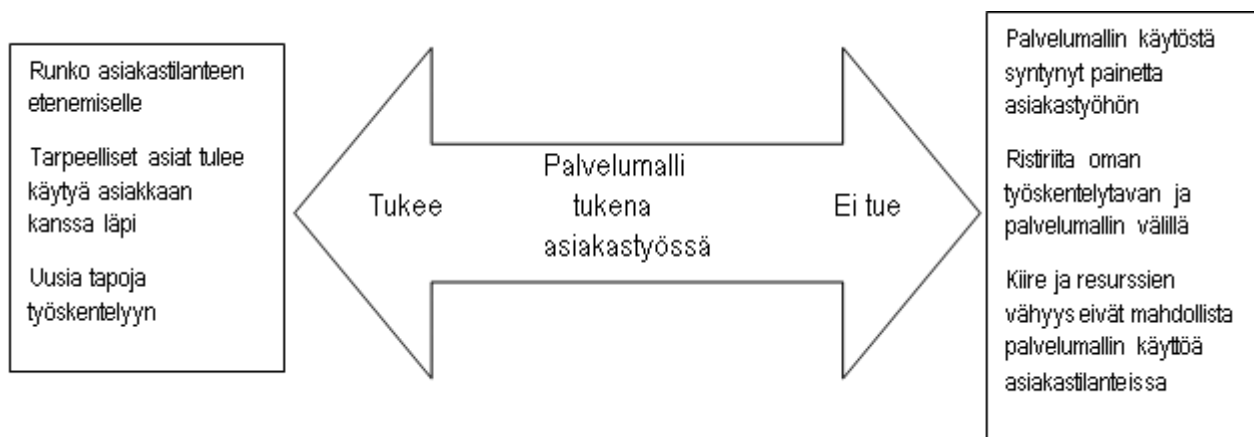
Jatkon varmistamisessa palveluneuvojien vastauksissa korostui asioiden kertaus ja yhteenveto asiakkaan kanssa. Yksi palveluneuvojista toi esille palvelutilanteen lopetuksen tärkeyden, koska silloin luodaan asiakkaalle viimeinen kuva palvelusta ja sen tunnelmasta.

Puolet palveluneuvojista mainitsi muistilapun antamisen asiakkaalle mukaan. Muistilapun antamiseen vaikutti kuitenkin asiakastilanne ja esimerkiksi asiakkaan

ikä. Nuoremmalle asiakkaalle ei välttämättä muistilappua anneta mukaan niin usein. Ikääntyneemmälle asiakaskunnalle muistilapun antamisen koettiin helpottavan asiakkaan tilanteen etenemistä. Yksi palveluneuvojista kertoi antavansa asiakkaille tarpeen mukaan Kelan esitteitä kotiin luettavaksi.

## 6.2 Palvelumalli palveluneuvojan tukena asiakastyössä

Palvelumallista on muodostunut kiinteä osa Kelan asiakaspalvelun toimintaa. Palvelumallin yhtenä tarkoituksena on olla palveluneuvojan tuki asiakastyössä. Seuraavassa kuviossa esitetään, miten palveluneuvojat kokivat palvelumallin tukevan omaa asiakastyötä. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Palvelumalli tukena asiakastyössä

Palveluneuvojien mukaan on hyvä, että on olemassa runko palvelutilanteen etenemiselle, jota voi seurata asiakastyössä. Palvelumallin noudattaminen auttaa hahmottamaan sen, mihin Kelan asiakastilanteissa pyritään ja millä eri keinoin tavoitteet voidaan saavuttaa.

Palvelumalli toimii parhaiten tilanteissa, joissa asiakas asioi ensimmäisen kerran Kelassa tai asiakkaalla on jonkinlainen muutos tapahtunut tai tulossa. Palvelumallia on helppo käyttää myös niissä tilanteissa, kun asiakas ei välttämättä itsekään tiedä, mihin etuuksiin hänellä olisi oikeus. Palvelumallia käyttämällä tulee käytyä kaikki tarpeelliset asiat asiakkaan kanssa kokonaisvaltaisemmin.



Palvelumallin käyttö oli tuonut myös muutamalle palveluneuvojalle uusia tapoja omaan työskentelyyn. Palvelutilanteen aloituksessa tilanne otetaan eri tavalla haltuun ja esimerkiksi aikaisempia yhteydenottoja katsotaan useammin asiakkaan tilanteen kartoittamisen avuksi. Yksi palveluneuvojista toi esille, että palvelumallia on hyvä käydä välillä itse läpi ja muuttaa tarvittaessa toimintatapaansa enemmän palvelumallin mukaiseksi.

Kylhän se tukee, se tosiaan on semmonen tavallaan polku mitä seurata ja siinä on tosiaan ne kaikki mitä pitäis käydä läpi, et onhan palvelumallia hyvä katsoa välillä miltä se näyttää et jos sieltä on joku kohta jäänyt unholaan ni sit ainakin niinkun muistaa ainii toiki piti ottaa huomioon. (PN7)

Neljän palveluneuvojan vastauksista tuli esille, että palvelumallin käytöstä on syntynyt paine asiakastyöhön. Asiakkaan asian hoitaminen kunnolla koettiin palveluneuvojien keskuudessa tärkeäksi. Vaikka palvelutilanteessa on onnistuttu asiakkaalta saadun palautteen perusteella, palveluneuvojilla on tunne, että onko toiminut oikein, koska palvelutilanne ei ole mennyt täysin palvelumallin mukaan.

Jos niinku tää olis tehty jonkun koneen tai järjestelmän niinku tavallaan et miten joku järjestelmä toimii ni joo ku aina ku on kaks ihmistä niinkun kommunikoi keskenään ni se ei koskaan mee minkään tollasen kaavan mukaan. (PN2)

Puolet palveluneuvojista toivat esille kiireen ja työntekijöiden vähyyden vaikuttavan palvelumallin käyttöön. Palveluneuvojat kokivat suurten asiakasmäärien ja pitkien jonojen vaikuttavan siihen, että jokaisen asiakkaan kanssa ei ole aikaa käydä läpi koko palvelumallia. Asiakkaiden akuuttien asioiden hoitaminen nousee ensisijaiseksi eikä asiakkaan tilannetta ehditä välttämättä käymään laajemmin läpi.

Kolme palveluneuvojaa toi vastauksissa myös esille, että pitkään asiakastyötä tehneillä omien työtapojen muuttaminen palvelumallin mukaisesti, voi olla vaikeaa.

Jokanen meistä tos tiskissä on oppinut jo et on oma tapa hoitaa se asia, sitten kun sitä alkaa muuttamaan siihen menee aina se oma aikansa. Kyllä itseensä pystyy muuttamaan mut ei itseensä voi laittaa mihinkää semmoseen niinku väkisin johonkin et tämä pallo tämä pallo tämä pallo, nyt mentiin tämä läpi sit seuraava osio. Ku ei se keskustelu koskaan mee sen mukaan. (PN6)

Palveluneuvojan oma tapa tehdä asiakastyötä koettiin välillä olevan ristiriidassa palvelumallin käyttämisen kanssa. Asiakkaiden antama hyvä asiakaspalvelun arvosana mutta heikot arvosanat asiakaspalvelun laadun arviointituloksista asettivat myös palveluneuvojille ristiriidan omasta asiakastyöstä ja palvelutilanteiden onnistumisista.

### 6.3 Palveluneuvojien vaikuttamismahdollisuudet ja kehittämisideat

Kysyttäessä palveluneuvojilta, millaisia keinoja heillä on vaikuttaa palvelumallin kehittämiseen viisi palveluneuvojaa toi esille keskustelut oman lähiesimiehensä kanssa. Palveluneuvojat luottivat siihen, että lähiesimies vie mahdolliset kehitysehdotukset ja palautteet palvelumallista tiedoksi eteenpäin suunnittelutasolle. Muita vaikuttamiskanavia nähtiin olevan erilaiset palaverit, joissa käydään läpi asiakaspalvelun laatuun liittyviä asioita sekä suora yhteydenotto esimerkiksi sähköpostilla suunnittelupuolelle.

En mä koe et tääl on semmosii ku etteikö vois kertoa esimerkiksi esimiehelle tai jotain laittaa eteenpäin, eteenpäin toiveita. Et en mä luule et se ois ongelma.(PN1)

Kolme palveluneuvojaa kuvaili kuitenkin kokevansa vaikuttamismahdollisuutensa heikoiksi olemassa olevista kanavista huolimatta. Palveluneuvojat kokivat, ettei heidän antamaansa palautetta tai kehitysehdotuksia palvelumalliin liittyen välttämättä oteta huomioon.

No jotenki siitä nyt paasataan niin tunteella ja ylpeydellä et eihän siihen nyt voi mennä sanomaan et ootko sä nyt ihan varma et tää on niinku se ainoo ja oikee.(PN3)

Kuusi palveluneuvojaa kahdeksasta toivoi, että palvelumallia kehitettäisiin eteenpäin, niin että mukana olisi enemmän käytännön ymmärrystä asiakaspalvelun monimuotoisuudesta. Palvelumallin toivottiin antaman enemmän soveltamismahdollisuuksia erilaisiin asiakastilanteisiin. Yksi palveluneuvoja koki palvelumallin olevan hyvä asiakastyöhön, jos asiakastilanteen hoitamiseen on riittävästi aikaa.

Mun mielest sen pitäis lähtee siitä et meijät täs asiakaspalveluihmiset otettais siihen suunnitteluun mukaan.(PN8)

Palveluneuvojen vastauksista korostuivat yhteistyön ja avoimen keskustelun lisääminen. Yhteistyötä toivottiin enemmän suunnittelupuolen kanssa. Yhteistyön ja keskustelun lisääminen alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin auttaisi kaikkia osapuolia ymmärtämään toistensa näkökulmat ja lisäämään palveluneuvojen tunnetta vaikuttamismahdollisuuksistaan.

Siis mä kaipaisin tästä keskustelua. Mikään ei oo kiveen hakattu, kaikkee pitää ensin kokeilla ja sit katotaan miten se kokeilun perusteel on lähtenyt menemään et havaitaanko hyväksi vai muutetaanko.(PN4)

Palveluneuvojen vastauksissa tuotiin toive, että kehittämistyötä tehtäisiin myös yhdessä muiden palveluneuvojen kanssa alueellisesti tai valtakunnallisesti. Yhteistyö muiden palveluneuvojen kanssa lisäisi tietoutta siitä, miten palvelumallia käytetään muualla, ja hyvien käytäntöjen siirtäminen omaan työhön olisi mahdollista.

Mut yksi yhteinen Kela ei toteudu jollei asiakaspalveluhenkilöstö jossain vaihees voi kokoontuu semmoseen et jos se ei onnistu et me nähdään toisiamme jossain ihan fyysisessä luokahuoneessa ni olis jonkinlainen koulutus tai semmonen keskustelu et voitais jutella tästä. Koska se aina auttaa siin työn tekemisessä ku tiedät hiukan et mitä muual tehdään, mitä siel tapahtuu. On osioi mitä me voitais ottaa sielt mallii tai asioi miten meist voitais ottaa mallii jonnekki muualle. (PN4)

Yksi palveluneuvojista toi esille ehdotuksen, että palvelumallin kehittämiseen otettaisiin mukaan myös Kelan asiakkaat. Asiakkaiden huomioon ottaminen toisi uusia näkökulmia, mitä Kelan asiakaspalvelulta odotetaan ja sitä voisi hyödyntää myös palvelumallin käytössä ja kehittämisessä.

Kuusi palveluneuvojaa kahdeksasta koki, että palvelumallin arviointi Mystery shopping – menetelmällä on liian kaavamainen, jotta sillä saataisiin oikea kuva asiakaspalvelun laadusta. Asiakaspalvelutilanteet eivät usein käytännössä mene tietyn kaavan mukaan. Palveluneuvojen vastauksissa korostui, että asiakastilanteiden yksilöllinen kulku ja palveluneuvojan oma työskentelytapa pitäisi asiakaspalvelun laadun mittaamisessa ottaa paremmin huomioon.

#### 6.4 Esimies- ja suunnittelutason kyselyn tulokset

Esimies- ja suunnittelutason vastauksissa tuotiin esille, että palvelumallin käytön tarkoituksena on tarjota laadukasta ja yhtenäistä asiakaspalvelua kaikille Kelan asiakkaille. Palvelumallin käyttäminen takaa sen, että asiakas saa samanlaista palvelua riippumatta siitä, missä toimistossa asioi.

Sähköpostikyselyn vastauksissa tuotiin esille, että Mystery shopping – käyntien tuloksissa, valtakunnallisesti palvelumallin tarkoituksenmukainen palvelu ei vielä tällä hetkellä toteudu toimistopalveluissa. Esimiesten tekemien havainnointien perusteella on kuitenkin huomattu, että pääasiassa palvelumallin mukaista palvelua tarjotaan ja asiakkaan tilannetta kartoitetaan kokonaisvaltaisesti. Havainnointien yhteydessä on tullut esille myös päinvastaisia kokemuksia palvelumallin käytöstä.

Palvelumallin katsottiin olevan ennen kaikkea palveluneuvojan tuki asiakastilanteissa. Palvelumallin avulla pystytään hahmottamaan asiakastilanteen kulku ja käymään asiakkaan kanssa kaikki oleelliset asiat läpi. Myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä, palvelumallin katsottiin olevan hyödyllinen. Vastauksissa kävi ilmi, että palvelumallia tulisi noudattaa asiakastyössä. Esille tuotiin kuitenkin, että palvelumallin käytön tulisi olla mahdollisimman luontevaa. Palvelumallin käytössä tulisi olla myös soveltamismahdollisuus eri asiakastilanteissa ja palveluneuvojien ammattitaitoon olisi luotettava.

Esimies- ja suunnittelutason vastauksissa nostettiin esille, että palvelumallin käytössä tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota elämäntilanteen kartoittamiseen, jotta voitaisiin vastata asiakkaan palvelutarpeeseen kokonaisvaltaisesti. Vastauksissa nostettiin myös esille, että asiakkaat eivät tiedä palvelumallista ja siitä että asiakkaan elämäntilanne pyritään kartoittamaan asiakaspalvelutilanteissa.

Palvelumallin palvelutarpeen arvioimisessa ja siihen vastaamisvaiheessa muiden palvelukanavien markkinoinnin todettiin riippuvan asiakastilanteesta. Kaikille asiakkaille ei välttämättä tarjota muita palvelukanavia. Vastauksissa nousi esille,

että asiakkaan siirtäminen asiakaspalvelusta ajanvarausasiakkaaksi koettiin myös hankalaksi järjestelmän hitauden vuoksi.

Palvelumallin käyttöön katsottiin vaikuttavan toimistojen suuret asiakasmäärät ja siitä syntyneet pitkät odotusajat. Myös työntekijöiden määrällä nähtiin olevan vaikutus palvelumallin käytön toteutumiseen. Turun vakuutuspiiriin kuuluu monia pieniä toimistoja, joissa työskentelee yksi tai kaksi palveluneuvojaa. Palvelumallia ei pystytty toteuttamaan kaikkien asiakkaiden kanssa toimistojen aukioloaikojen puitteissa. Vastauksissa tuotiin myös esille, että jos palvelumallia käytetään ja asiakkaan palvelutarpeeseen vastataan kokonaisvaltaisesti, asiointikerrat vähenisivät ja asiakastyytyväisyys kasvaisi.

Palvelumallin käyttöön katsottiin vaikuttavan myös palveluneuvojien oma asennoituminen. Esimerkiksi pitkään asiakastyötä tehneillä, nähtiin olevan haasteita muuttaa omia työtapojaan palvelumallin mukaisiksi. Ajattelutapojen muuttaminen koettiin esimies- ja suunnittelutasolla haasteelliseksi. Palvelumallin nähtiin kuitenkin toteutuvan luonnostaan, kun palveluneuvoja on asiakaslähtöinen ja hänellä on halu asiakkaan asian ratkaisemiseen.

Palvelumallin katsottiin kuitenkin aiheuttaneen palveluneuvojissa tietynlaista kylästäymistä. Palveluneuvojien keskuudessa koetaan palvelumallin olevan liian rajoittava ja pakottava toimintamalli asiakastilanteisiin. Asiakkaiden antamat hyvät arvosanat asiakaspalvelusta ovat saattaneet vaikuttaa siihen, että palveluneuvojat ovat muuttaneet toimintatapojaan vain osittain palvelumallin mukaisiksi. Tarvetta suuremmalle muutokselle ei ole nähty, koska asiakkaat kokevat saamansa palvelun hyväksi.

Esimiesten tekemän havainnoinnin nähtiin myös vaikuttavan palvelumallin käyttöön. Vastauksissa kävi ilmi, että havainnoinneissa on huomattu, että palvelumallia toteutetaan asiakastilanteissa mutta palveluneuvojat eivät välttämättä itse tiedosta tekevänsä palvelumallin mukaista asiakastyötä.

Palveluneuvojien vaikuttamiskanavia nähtiin olevan kehityskeskustelut, koulutukset, palaverit sekä havainnointien purkukeskustelut. Palveluneuvojien tuomat kehittämis ehdotukset viedään eteenpäin tiedoksi suunnittelutasolle. Palvelumallin

kehittämistyö koettiin tärkeäksi ja nähtiin, että palvelumallin käyttäjinä palveluneuvojen tulisi olla mukana kehittämistyössä. Vastauksissa nousi esiin myös, että palvelumallin kehittäminen on ajankohtaista, kun palvelumallia on ensin noudatettu ja todettu sen toimimattomuus.

## 6.5 Tulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa tutkimusten päätulokset on vedetty yhteen yhdeksi luetteloksi. Tutkimuksen tuloksia tuodaan esille seuraavien näkökulmien kautta; palvelumallin mahdollisuudet, palvelumallin rajoitukset, palveluneuvojen vaikuttamismahdollisuudet ja kehittämis ehdotukset sekä esimiesten ja suunnittelijoiden näkemykset.

### 1. Palvelumallin mahdollisuudet

- a. Palvelumallin käytöstä on tullut osa palveluneuvojen asiakastyötä.
- b. Palveluneuvojen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan kokonaistilanne ja vastata palvelutarpeeseen.
- c. Elämäntilanteen kartoitusta tehdään, mutta ei aina palvelumallin mukaisesti.
- d. Palveluneuvojat ovat halukkaita kehittämistyöhön.

### 2. Palvelumallin rajoitukset

- a. Kun palvelumalli koetaan liian rajoittavana työskentelytapana, palvelumalli ei herätä tunnetta siitä, että palvelumalli tukisi omaa työtä.
- b. Suuret asiakasmäärät ja työntekijöiden vähyys aiheuttavat haasteita palvelumallin noudattamiselle.
- c. Palvelumallin käytössä on vähäiset soveltamismahdollisuudet erilaisissa asiakastilanteissa.

### 3. Palveluneuvojen vaikuttamismahdollisuudet ja kehittämis ehdotukset

- a. Tärkeimpiä ovat työyhteisön sisäiset vaikuttamiskanavat, kuten keskustelut esimiehen kanssa sekä erilaiset palaverit.

- b. Palveluneuvojien vastauksista nousi esille tunne vähäisestä mahdollisuudesta vaikuttaa palvelumallin kehittämistyöhön.
- c. Palvelumallin kehittäminen ja kaikkien osapuolten osallistuminen koettiin tärkeäksi.
- d. Palvelumallin käytössä pitäisi ottaa huomioon enemmän asiakastilanteiden yksilöllisyys ja soveltamismahdollisuus. Toiveena oli yhteistyön lisäämistä kaikkien osapuolten kesken.

#### 4. Esimiesten ja suunnittelijoiden näkemykset

- a. Palvelumallin mukaista työtä tehdään, vaikka vaiheet eivät toteudukaan määrätyssä järjestyksessä
- b. Palveluneuvojien ammattitaitoon tulisi luottaa asiakastilanteiden hoitamisen suhteen.
- c. Asiakkaiden kokonaistilanteen kartoittaminen ja palvelutarpeeseen vastaaminen kiireestä huolimatta kannattaisi, koska se vähentäisi asiointikertoja jatkossa. Palvelumallin kehittäminen ei vielä ole ajankohtaista.

## 7 POHDINTA JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisää tietoa palvelumallin käytöstä asiakastyössä. Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastattelua käyttäen, miten palveluneuvojat kokevat palvelumallin käytön asiakastyössä, miten palvelumallin koettiin tukevan asiakastyön tekemistä, millaisia kokemuksia palveluneuvojilla on omista vaikuttamismahdollisuuksistaan palvelumallin suhteen ja miten palvelumallia pitäisi palveluneuvojien näkökulmasta kehittää. Tutkimuksessa selvitettiin laadullisen kyselyn avulla myös esimies- ja suunnittelutason näkemyksiä palvelumallin käytöstä.

Tutkimuksen toteuttamisen avuksi asetettiin seuraavat tutkimustehtävät:

1. Miten palveluneuvojat käyttävät palvelumallia asiakastyössä?
2. Miten palveluneuvojat kokevat palvelumallin tukevan omaa asiakastyötä?
3. Miten palveluneuvojat kokevat omat vaikuttamismahdollisuutensa kehittämiseen ja millaisia kehittämissuhteita palveluneuvojilla on palvelumallin suhteen?
4. Millaisia näkemyksiä esimiehillä ja palvelumallin suunnittelijoilla on palvelumallin käytöstä asiakastyössä?

### 7.1 Tulosten arviointi ja toimenpide-ehdotukset

Julkisten organisaatioiden paine kehittää toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi on kasvanut vuosien mittaan. Asiakkaiden odotukset julkisista palveluista ovat kasvaneet ja tietoisuus oikeudesta saada laadukasta palvelua on lisääntynyt. (Stenvall & Virtanen 2012, 32, 54.) Kela on omalta osaltaan kehittänyt palveluaan asiakaslähtöisemmäksi jo pitkään muun muassa lisäämällä palvelukanaviaan, joista asiakas voi valita itselleen sopivan. Kelan yhtenä visiona on tarjota asiakkailleen parasta palvelua (Kelan strategia 2015–2018).



Asiakkaiden asiointia verkossa kannustetaan ja sitä pyritään tavoitteellisesti lisäämään. Kuitenkin moni asiakas haluaa edelleen asioida Kelan toimistoissa kasvatusten palveluneuvojien kanssa. Asiakkaiden tasa-arvoisen ja laadukkaan palvelun takaamiseksi Kelassa on luotu palvelumalli, joka asettaa raamit asiakastilanteen etenemiselle. Tavoitteena on, että asiakkaan asia hoidetaan kerralla kuntoon.

Palveluneuvojat kokivat pääosin palvelumallin aloitus- ja lopetusvaiheiden toteutuvan omassa asiakastyössä. Palvelumallin keskivaiheiden toteutus koettiin haasteellisemmaksi ja palveluneuvojien kokemus palvelumallin keskivaiheiden toteutumisesta oli vähäistä. Tätä tukee myös Chris-Marie Hyden-Sorsan tutkimuksen havainnointitulokset ja palveluneuvojien omat kokemukset, joissa elämäntilanteen kartoittaminen todettiin haasteellisimmiksi palvelumallin vaiheista toteuttaa (Hyden-Sorsa 2011, 54).

Palvelumallin käyttö asiakastyössä ei ole aina helppoa ja vaivatonta. Palvelun laadun tasolle on asetettu kriteerit, joiden saavuttamiseen ei enää riitä pelkästään asiakkaan akuutin asian hoitaminen. Sen sijaan myös asiakkaan kokonaistilanne on selvitettävä. Joskus on vastattava asiakkaan sellaisiin tarpeisiin, joiden olemassaoloa asiakas ei välttämättä itsekään tiedosta. Tämä asettaa palveluneuvojille suuren vastuun ja vaatii tietoista työskentelytavan muuttamista.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suurin osa palveluneuvojista koki toteutavansa palvelumallia vain osittain. Esille tuli kuitenkin, että elämäntilanteen kartoittamista tehtiin jollakin tasolla kaikissa asiakastilanteissa, vaikka se ei olisi toteutunut palvelumallin mukaisesti. Palvelumallin yhtenä tarkoituksena on olla palveluneuvojien tukena asiakastyössä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että palvelumalli ei kaikilta osin tue palveluneuvojia. Voiko olla niin, että paine palvelumallin tarkasta noudattamisesta on vienyt kaikilta huomion pois palvelumallin todellisesta tarkoituksesta, joka on laadukkaan ja yksilöllisen palvelun tarjoaminen asiakkaalle? Onko laadukkaan palvelun toteutuminen ainoastaan yhden polun päässä?

Tässä tutkimuksessa tuotiin esille jokaisen asiakastilanteen yksilöllisyys ja se, että palvelumalli ei tällä hetkellä tue palveluneuvojien arviointikykyä palvelutilanteiden hoitamiseen. Tuloksissa tuotiin esille monia asioita, jotka vaikuttavat palvelutilanteen etenemiseen ja palvelumallin noudattaminen ei näihin tilanteisiin aina sopinut. Haasteita palvelumallin käyttöön aiheuttivat muun muassa resurssien vähyys ja kiireen tuntu.

Mikkolan tapaustutkimuksen kyselyn tuloksissa palveluneuvojien kuormittavuuteen ja palvelumallin käyttöön vaikuttivat myös kiire ja resurssien vähyys. Kyselyyn vastanneet kokivat, että yhteen asiakastilanteeseen määritetty aika ei riitä asiakkaan tilanteen kartoittamiseen ja asioiden kerralla kuntoon saamiseen. Asiakastilanteiden hoitamiseen oli valittava joko tehokkuus tai palvelumallin toteuttaminen. (Mikkola 2014, 52.)

Palveluneuvojien kokemuksista nousi esille tunne vähäisistä mahdollisuuksista päästä vaikuttamaan palvelumallin kehittämiseen. Palvelumallin kehittämisessä oma lähiesimies koettiin tärkeäksi vaikuttamiskanavaksi ja esimiehen toimintaan luotettiin. Palautteen eteenpäin vieminen onkin yksi osa yhteistä kehittämistyötä (Kupias ym. 2014, 198). Kuitenkin palveluneuvojien keskuudessa vaikutti tunne siitä, että työntekijöiden kehittämis ehdotuksia ei oteta aina huomioon.

Tutkijan mielestä tarkoituksenmukaista olisi löytää keinot tuottavan keskusteluyhteyden luomiseen. Palvelumallin eri puolille on tutkijan näkemyksen mukaan luotu omat poterot, joita puolustetaan sinnikkäästi. Kuitenkin jos kehitystyötä halutaan lähteä tekemään, vaatii se aseiden riisumisen kaikilta osapuolilta. Lukkiutuneen tilanteen avaaminen vaatii avointa ja tavoitteellista työskentelyä.

Palveluneuvojien toiveena oli yhteistyön lisääminen ja avoin keskustelu kaikkien palvelumallin kanssa työskentelevien kesken. Tasavertainen dialoginen keskustelu voi mahdollistaa kehitystyön eteenpäin viemisen. Keskusteluun tulisi ottaa mukaan kaikki, joita asia koskee ja onnistuneen keskustelun yhtenä lähtökohtana on ymmärrys erilaisista mielipiteistä ja niiden hyväksyminen. (Borgman & Packalen 22, 88.)

Palveluneuvojien vaikuttamismahdollisuuksien ja keskustelun lisääminen kasvattaa sitoutumisen tunnetta (Kupias ym. 2014, 198). Yhteisen keskustelun kautta voidaan löytää uusia näkökulmia työn tai toiminnan kehittämiseen. Uuden oppiminen vie aina oman aikansa. Vanha toimintatapa koetaan turvallisemmaksi ja tutummaksi kuin uusi. Myös epävarmuus muutoksen tuomista haasteista ja sen onnistumisesta voi aiheuttaa hidasteita uuden oppimiselle. (Kupias ym. 2014, 198.) Keskustelujen kautta työntekijät pohtivat omaa sitoutumistaan uudistuksiin, mikä on osa muutosprosessia ja muutoksen tekemistä. (Järvinen 2000, 58.)

Palveluneuvojilla on kokemus palvelumallin käytöstä eri asiakastilanteissa ja synnyttä tietoa siitä, miten palvelumallia voidaan kehittää käyttäjille sopivammaksi yhteistyössä niin, että palvelun laatu ei huonone asiakkaan tai organisaation näkökulmasta. Keskustelut siitä, miten kaikki osapuolet palvelun laadun ymmärtävät, voisi olla hyvä alku yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen ja palvelun laadun parempien mittareiden kehittämiseen. Palveluneuvojien kokemuksia asiakastyön haasteista ja mahdollisuuksista kannattaisi hyödyntää, kun yhdessä miettään keinoja palvelun laadun toteuttamiseen. Stenvallin ja Virtasen (2012, 191) mukaan juuri työntekijöillä on tieto ja osaaminen palvelun kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Palveluneuvojien hallinnan tunnetta palvelumallin käytön suhteen voisi lisätä palautteen antamisen kautta. Tällä hetkellä palveluneuvojat saavat palautetta pääasiassa oman vakuutuspiirin Mystery shopping – tulosten läpikäyntien ja esimiehen tekemien havainnointien yhteydessä. Havainnoinnin ja yksilöllisen palautteen antamista tulisi tutkijan mielestä lisätä niin, että havainnoinnista ja palautteen saamisesta tulisi normaalikäytäntö työyhteisössä. Työyhteisössä olisi hyvä miettiä yhdessä, millä keinoilla ja pelisäännöillä havainnointi antaisi parhaan mahdollisen tuen palveluneuvojan työn kehittymiselle ja vahvuuksien löytymiselle (Kupias ym. 2014, 66).

Yhteistyön lisäämisen myös muiden palveluneuvojien kanssa todettiin auttavan oman työn kehittämisessä. Vaikka työyhteisön jäsenet voivat oppia paljon toisiltaan, yhteistyö myös muualla työskentelevien työntekijöiden kanssa kannattaa.

(Kupias ym. 2014, 81). Asiakkaiden mukaan ottaminen palvelumallin kehittämiseen voi tuoda uusia näkökulmia asiakaspalveluun. Asiakkaat eivät tällä hetkellä ole tietoisia siitä, miten palvelutilanne etenee Kelan toimistoissa. Asiakas määrittelee palvelun laatua jo omissa odotuksissaan ennen palvelun saamista sekä palveluprosessin päätyttyä siinä, miten odotukset täyttyivät (Valvio 2010, 55). Jos asiakkaat Kelassa eivät tiedä millaista palvelua toimistoissa halutaan tarjota, palvelun laadun arviointi voi jäädä puutteelliseksi.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää johtopäätös, että palveluneuvojat olisivat valmiita kehittämistyöhön. Palvelumalli on tärkeä osa asiakaspalvelua ja laadun arvioimista. Palvelumallia ja Kelan asiakaspalvelua kehitetään jatkuvasti ja koko organisaation kannalta olisi kannattavaa ottaa kokonaisvaltaisesti kaikki asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt mukaan palvelun kehittämiseen. Aholaisen ja Silvennoisen kehittämistutkimuksessa palveluneuvojat saivat kehittää uuden palvelumallin, joka antoi vapautta palvelutilanteen etenemiselle ja asiakkaan tilanteen huomioon ottamiselle (Aholainen & Silvennoinen 2014, 49). Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla kehittämishanke, jossa palvelumallia lähdetään kehittämään yhteistyössä myös asiakkaiden ja suunnittelijoiden kanssa.

## 7.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen teossa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulisi aina arvioida jollain tavalla. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.) Luotettavuuskysymykset tulisi huomioida suunnitteluvaiheesta alkaen sillä luotettavuus liittyy tutkimusprosessin eri vaiheisiin (Kananen 2010, 59). Tämän tutkimuksen luotettavuutta käydään läpi tutkimusprosessin kokonaisvaltaisen arvioinnin kautta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palveluneuvojien, esimiesten ja suunnittelijoiden kokemuksia ja näkemyksiä palvelumallista ja sen käytöstä asiakastyössä. Tutkimuksen tekemisen suunnittelu aloitettiin syksyllä 2014 laatimalla

tutkimussuunnitelma ja perehtymällä tutkimuksen tietoperustaan. Tutkimussuunnitelman teon jälkeen tutkimusaihe ja tutkimustehtävät tarkentuivat vielä ja tutkimusprosessi jatkui aineiston keräämisellä. Tutkimuksen aineistonkeruuta varten valittiin tutkimusmenetelmiksi teemahaastattelu ja laadullinen kysely. Valitsin teemahaastattelun yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla koin, että sain parhaiten tietoa palveluneuvojien kokemuksista. Tarkoitus oli antaa palveluneuvojille vapaus vastata omien kokemusten mukaan eikä johdatella haastattelua liikaa.

Oma kokemattomuus haastatteluiden tekemisestä on vaikuttanut omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen. Kokemattomuus näkyi esimerkiksi siinä, että kaikkien haastateltavien kanssa ei käyty tarpeeksi perusteellisesti kaikkia teema-alueita läpi. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta lisää haastateltavien lukumäärä. Aineiston saturaatio saavutettiin kahdeksannen palveluneuvojan kohdalla. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, kun uudet haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa vaan vastaukset alkavat toistaa itseään (Kananen 2010, 70).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös se, että kyselyyn vastanneiden määrä jäi pieneksi. Kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset ja miten huolellisesti niihin on vastattu. Esimiesten ja suunnittelijoiden aineistonkeruumenetelmäksi olisi sopinut myös haastattelu mutta käytettävissä olevan ajan ja tutkimuskohteiden sijainnin takia päädyin laadulliseen kyselyyn.

Aineiston analyysi toteutettiin sisällön analyysin keinoin. Koen, että valitut tutkimus- ja analyysimenetelmät on dokumentoitu ja perusteltu kohtuullisesti tutkimuksen aikana ja tässä tutkimusraportissa ja ne sopivat toteutettaviksi tähän tutkimukseen. Tein haastatteluaineiston litteroinnin pian aineiston saamisen jälkeen ja tutustuin saatuun tekstiaineistoon. Analyysiprosessi oli haastava, mutta pyrin nostamaan tulokset ja tulkinnat suoraan aineistosta ja välttämään omien tulkintojen tekemistä. Aineiston analyysin luotettavuutta lisää aineistosta nostetut tekstikatkelmat.

Tutkimuksen toteuttaminen onnistui määrätyssä aikataulussa ja suuremmilta vastoinkäymisiltä vältyttiin. Aineistosta saadut tulokset vastaavat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Oma työkokemukseni Kelan asiakaspalvelusta ja näkemysni palvelumallista auttoi välillä ymmärtämään paremmin tutkittavaa ilmiötä mutta toisaalta tämä asetti myös haasteita tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Myös eettiset kysymykset on otettava huomioon, kun noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2010, 25). Ennen tutkimuksen aloittamista Turun vakuutuspiirin johtajalta pyydettiin tutkimuslupa aineistonkeruuta varten. Tutkittaville informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastatteluun osallistuville annettiin myös mahdollisuus valita haastattelupaikka. Olin tutkijana myös vaitiolovelvollinen koko tutkimusprosessin ajan ja vaitiolovelvollisuus pätee myös tutkimuksen teon päätyttyä.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tunnistamattomuus varmistettiin aineiston käsittelyn alusta lähtien. Kyselyaineiston pienuuden takia tutkimuksen tuloksissa esimiesten ja suunnittelijoiden vastauksia ei eritelty erikseen. Näin taatiin paremmin tutkittavien tunnistamattomuus. Tutkimusaineisto pysyi ainoastaan tutkijan hallussa ja tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitettiin asianmukaisesti.

Pyrin koko tutkimuksen ajan tiedostamaan omat mahdolliset ennakkoajatukseni, jotka voisivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja tulkintaan. Tavoitteena oli käsitellä aineistoa mahdollisimman puolueettomasti ja tehdä luotettavat johtopäätökset. Eettinen toiminta ohjasi tutkimuksen teon prosessia kaikissa vaiheissa.

## LÄHTEET

Aholainen, T. & Silvennoinen, P. 2014. Asiakkaan ehdoilla vai palvelumallin armoilla? - Kelan palvelumallin kehittäminen käyttäjäkeskeisillä menetelmillä. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Kerava: Laurea ammattikorkeakoulu.

Ala-Laurinaho, A., Koli, A., Kurki, A.-L. & Schaupp, M. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Elämässä mukana – muutoksissa tukena – esite. Viitattu 17.9.2014. [http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela\\_Yleisesite\\_SUOMI\\_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd](http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela_Yleisesite_SUOMI_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd).

Eskola, J. & Saloranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 25–43.

Finlex 2015. Laki kansaneläkelaitoksesta. Viitattu 11.3.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010731>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hasu, M., Honkaniemi, L. & Saari, E. 2013. Henkilöstölähtöinen innovointi. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. 91–96.

Hydén-Sorsa, C.-M. 2011. Kelan asiakaspalveluprosessin laadun arviointi – Esimerkkitapauksena Kymenlaakson vakuutuspiiri. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysala, Terveystiedon edistäminen/Ylempi AMK. Kymenlaakso: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, O. & Niemelä, M. 2012. Riskit, vakuutus ja sosiaalivakuutus. Teoksessa Havakka, P., Niemelä, M. & Uusitalo, H. (toim.) Sosiaalivakuutus. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. 10–51.

Kansaneläkelaitos 2014a. Viitattu 17.9.2014. <http://www.kela.fi/palvelukanavat> > Tietoa Kelasta > Toiminta > Tuet ja palvelut > Palvelukanavat.

Kansaneläkelaitos 2014b. Viitattu 17.9.2014. <http://www.kela.fi/toiminta> > Tietoa Kelasta > Toiminta.

Kansaneläkelaitos 2015c. Viitattu 18.4.2015. <http://www.kela.fi/palaute> > Henkilöasiakkaat > Yhteystiedot henkilöasiakkaille > Anna palautetta.

Kelan toimintakertomus 2013. Viitattu 17.9.2014. [http://www.kela.fi/documents/10180/1454076/Kela\\_toimintakertomus\\_2013\\_final.pdf/c434d731-f533-4fb9-8bc6-36138a6a021c](http://www.kela.fi/documents/10180/1454076/Kela_toimintakertomus_2013_final.pdf/c434d731-f533-4fb9-8bc6-36138a6a021c).

Kelan strategia 2015–2018. Viitattu 11.3.2015. <http://www.kela.fi/documents/10180/0/Kelan+strategia+2015–2018/cf5e9934-62fc-4275-a83d-c20e42d8ac96>.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatuokeskus Oy.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp: Helsinki.

Mikkola, M. 2014. Feel it! Palveluneuvojan työn kehittäminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Mooij, M., Korteso, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompasina asiakas: näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Taloustutkimus Oy 2015. Viitattu 17.2.2015. [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/mystery\\_shopping/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/mystery_shopping/) > Etusivu > Tuotteet ja palvelut > Tiedonkeruuratkaisut ja monitilaajatutkimukset > Mystery shopping.

Tevere Oy 2015. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. Viitattu 17.2.2015. <http://www.tevere.fi/menetelmia>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sorri-Teir, E. 1993. Laadunhallinta yrityksissä ja julkisessa hallinnossa. Helsinki: Tuottavuus- ja laatujohtamisen tukihanke, valtiovarainministeriö : Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 102-125.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kaupakamari.

Julkaisemattomat lähteet:

Kelan palvelumalli 2014.

Kelan Intranet 2014a. Mystery shopping eli haamuasiointi. Tulostettu 13.2.2015.

Kelan Intranet 2014b. Havainnointi asiakaspalvelussa. Tulostettu 13.2.2015.



## **Teemahaastattelun runko**

### **Palvelumallin käyttö asiakastilanteissa**

1. Palvelumallin tarkoitus
2. Palvelumallin vaiheiden toteutuminen asiakastyössä  
(aloitus, keskustelu, vastaaminen, lopetus)
3. Elämäntilanteen kartoittaminen (milloin tehdään/tarpeellista)
4. Mitkä asiat vaikuttavat palvelumallin käyttöön?

### **Palvelumalli palveluneuvojan tukena**

1. Mitä mieltä olet palvelumallista?
2. Miten koet hallitsevasi palvelumallin? Hankaluudet?
3. Milloin käyttö helppoa/haastavaa?
4. Miten tukee työssä?  
Miten ei tue työssä?

### **Palvelumallin kehittäminen**

1. Kehittämistarpeet
2. Kehittämisehdotukset
3. Vaikuttamiskeinot

## Kysely esimies- ja suunnittelutasolle

Hei!

Olen sosionomi-opiskelija Turun ammattikorkeakoulusta ja suoritan viimeistä työharjoitteluani Kelan [REDACTED] toimistossa. Viimeisen vuoden opintoihini kuuluu myös opinnäytetyön tekeminen.

Opinnäytetyöni aihe liittyy toimistopalveluissa käytettävään palvelumalliin ja sen käyttöön asiakastyössä. Opinnäytetyössäni selvitän haastatteleamalla palveluneuvojen kokemuksia palvelumallin tarkoituksesta, käytöstä asiakastyössä sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Palveluneuvojen haastattelujen lisäksi kartoitan esimiesten ja palvelumallin suunnittelijoiden näkemyksiä palvelumallista ja sen käytöstä asiakastyössä. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuoda kaikkien osapuolten kokemukset ja näkemykset yhteen niin että, keräämääni tietoa voitaisiin hyödyntää palvelumallin kehittämisessä ja myös yhteisen ymmärryksen lisäämisessä.

Kerään aineiston esimiehiltä ja palvelumallin suunnittelijoilta tällä sähköpostikyselyllä. Tässä samassa sähköpostiviestissä olen alempana esittänyt kysymyksiä palvelumallista ja sen käytöstä. Toivon, että käytät pienen hetken kysymyksiin vastaamiseen. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että saan monipuolisesti tietoa kaikilta osapuolilta.

Kysymysten vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Poistan kaikki tunnistetiedot (nimi, ikä jne.) niin, että vastaajia ei voida tunnistaa valmiissa opinnäytetyössä. Antamanne vastaukset jäävät vain tutkijan haltuun ja niitä käytetään ainoastaan opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön valmistuttua vastaukset ja aineistot hävitetään asianmukaisesti.

Lähetäthän vastauksesi palvelumallista 31.1.2015 mennessä sähköpostiosoitteeseen [REDACTED]

Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen, vastaan mielelläni kysymyksiin opinnäytetyöstäni!

Ystävällisin terveisin

Inari Parkkinen

Kysymykset

Mikä on työnkuvasi ja millä tavalla työskentelet palvelumallin parissa?

Mikä on mielestäsi palvelumallin tarkoitus?

Miten palvelumallin tarkoitus toteutuu toimistopalveluissa mielestäsi tällä hetkellä?

Kuvailisitko, miten palvelumallia käytetään tällä hetkellä toimistopalveluissa?

Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat palvelumallin tämänhetkiseen toteutumiseen asiakastyössä?

Miten palvelumallia tulisi mielestäsi käyttää asiakastyössä?

Millä tavoilla palveluneuvojat pääsevät mielestäsi vaikuttamaan palvelumalliin ja sen kehittämiseen?

Millaisia muita ajatuksia tuli palvelumallista, sen käytöstä tai mahdollisista kehittämistarpeista?

## **Teemahaastattelujen tunnisteet**

Palveluneuvojan haastattelu (PN1) 8.1.2015  
Palveluneuvojan haastattelu (PN2) 13.1.2015  
Palveluneuvojan haastattelu (PN3) 20.1.2015  
Palveluneuvojan haastattelu (PN4) 26.1.2015  
Palveluneuvojan haastattelu (PN5) 27.1.2015  
Palveluneuvojan haastattelu (PN6) 28.1.2015  
Palveluneuvojan haastattelu (PN7) 29.1.2015  
Palveluneuvojan haastattelu (PN8) 30.1.2015